

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE MINAS GERAIS
FACULDADE DE CIÊNCIAS ECONÔMICAS
CENTRO DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISAS EM ADMINISTRAÇÃO
ESPECIALIZAÇÃO EM GESTÃO ESTRATÉGICA**

PATRÍCIA DE ANDRADE PEREIRA

ENTRE SONHOS E REALIDADE, A HISTÓRIA DE VIDA DE UM LÍDER

Belo Horizonte
2016

PATRÍCIA DE ANDRADE PEREIRA

ENTRE SONHOS E REALIDADE, A HISTÓRIA DE VIDA DE UM LÍDER

Trabalho de conclusão de curso apresentado como requisito de avaliação do Curso de Especialização em Gestão Estratégica do Centro de pós-graduação e pesquisa em administração, como requisito parcial para obtenção do título de especialista em Gestão Estratégica de Recursos Humanos.

Orientadora: Prof.^a Ms. Jesuína Maria Pereira Ferreira.

Ficha catalográfica

P436e Pereira, Patrícia de Andrade.
2016 Entre sonhos e realidade, a história de vida de um líder
[manuscrito] / Patrícia de Andrade Pereira. – 2016.
1 v.: il.

Orientadora: Jesuína Maria Pereira Ferreira.

Monografia (especialização) – Universidade Federal de Minas Gerais, Centro de Pós-Graduação e Pesquisas em Administração. Inclui bibliografia.

1. Administração. 2. Gestão de pessoas. I. Ferreira, Jesuína Maria Pereira. II. Universidade Federal de Minas Gerais. Centro de Pós-Graduação e Pesquisas em Administração. III. Título.

CDD: 658

Elaborado por Rosilene S. Santos - CRB-6/2527
Biblioteca da FACE/UFGM. – RSS/ 034/2025



Universidade Federal de Minas Gerais
Faculdade de Ciências Econômicas
Departamento de Ciências Administrativas
Centro de Pós-Graduação e Pesquisas em Administração
Curso de Especialização em Gestão Estratégica

ATA DA DEFESA DE TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO da Senhora **PATRÍCIA DE ANDRADE PEREIRA**, REGISTRO N° **2015686520**. No dia 28/11/2016 às 17:00 horas, reuniu-se na Faculdade de Ciências Econômicas da Universidade Federal de Minas Gerais - UFMG, a Comissão Examinadora de Trabalho de Conclusão de Curso - TCC, indicada pela Coordenação do Curso de Especialização em Gestão Estratégica - CEGE, para julgar o Trabalho de Conclusão de Curso intitulado **"ENTRE SONHOS E REALIDADE, A HISTÓRIA DE VIDA DE UM LÍDER"**, requisito para a obtenção do **Título de Especialista**. Abrindo a sessão, a orientadora e Presidente da Comissão, Professora Jesuína Maria Pereira Ferreira, após dar conhecimento aos presentes do teor das Normas Regulamentares de apresentação do TCC, passou a palavra à aluna para apresentação de seu trabalho. Seguiu-se a arguição pelos examinadores, seguido das respostas da aluna. Logo após, a Comissão se reuniu sem a presença da aluna e do público, para avaliação do TCC, que foi considerado:

☒ APROVADO

() APROVAÇÃO CONDICIONADA A SATISFAÇÃO DAS EXIGÊNCIAS CONSTANTES NO VERSO DESTA FOLHA, NO PRAZO FIXADO PELA BANCA EXAMINADORA - PRAZO MÁXIMO DE 60 (SESSENTA) DIAS

() NÃO APROVADO

90 pontos (noventa pontos) trabalhos com nota maior ou igual a 60 serão considerados aprovados)

O resultado final foi comunicado publicamente à aluna pela orientadora e Presidente da Comissão. Nada mais havendo a tratar, a Senhora Presidente encerrou a reunião e lavrou a presente ATA, que será assinada por todos os membros participantes da Comissão Examinadora. Belo Horizonte, 28/11/2016.

Profa. Jesuína Maria Pereira Ferreira
(Orientadora)

Profa. Kely César Martins de Paiva

Dedico este trabalho a todas as pessoas que me ajudaram e me fizeram acreditar que tudo é possível.

AGRADECIMENTOS

Agradeço em primeiro lugar a Deus por ter me dado forças para mais essa caminhada. A todos os professores, em especial, a Professora Jesuína, que foram tão importantes para a minha vida acadêmica, pois me orientou a vencer mais uma etapa. Aos meus novos amigos que surgiram ao longo do curso de especialização. E, principalmente, ao líder do presente trabalho que o tornou uma realidade.

“Cada um tem seu próprio remédio. As estradas da vida são desenhadas com curvas e obstáculos totalmente individualizados. Essa história não é uma receita. É só uma história. Descubra a sua. Decifre sozinho e tome o seu remédio da felicidade”!

RESUMO

Esta pesquisa teve como objetivo analisar e compreender as características pessoais e profissionais do desenvolvimento de um líder, descrevendo os aspectos facilitadores e dificultadores desse processo segundo relatos da sua história de vida. Como percurso metodológico, utilizou-se de uma pesquisa de abordagem qualitativa (MERRIAM, 1998; GODOI; BALSINI, 2007), com uso da técnica de história de vida (BECKER, 1999; SILVA et al., 2007) que compreende a história contada e recontada pelo ponto de vista do sujeito entrevistado a partir do processo por ele vivenciado que se relaciona ao contexto social em que ele se encontra inserido. A análise e interpretação dos resultados foram feitas por meio da análise de conteúdo, observando o critério de saturação das respostas para determinar a quantidade e duração das entrevistas a serem realizadas (BARDIN, 2010). O contato com o entrevistado durou um período de 8 (oito) meses e, dentro desse tempo, foram realizadas 6 (seis) entrevistas. Todas as entrevistas foram gravadas e transcritas. Os principais achados demonstraram que as características pessoais apontadas pelo líder entrevistado na primeira fase da sua vida não poderiam favorecer uma atuação satisfatória de liderança, mas as dificuldades e as crises vivenciadas e superadas favoreceram, posteriormente, o desenvolvimento de habilidade de relacionamento interpessoal, de trabalho em equipe, de comunicação, de aprendizagem, dentre outras. O desenvolvimento dessas habilidades foi essencial para que, gradativamente, o entrevistado alcançasse posições melhores nos seus primeiros empregos. Além disso, a flexibilidade e a criatividade foram outras características que surgiram ao longo do seu percurso. Nesse contexto, as características pessoais analisadas também se mostraram necessárias à sua atuação como profissional, considerada uma segunda etapa do seu desenvolvimento como líder. A diferença nessa etapa profissional da vida do entrevistado é que foi demonstrado um salto de desenvolvimento quantitativo e qualitativo dessas habilidades, e uma característica se mostrou essencial, qual seja, a resiliência. Sobre a resiliência, o líder entrevistado realiza a sua associação à capacidade de ressurgir do pássaro mitológico fênix, significando uma “demonstração humana da capacidade de transcender, vivenciar a experiência de renascer após uma situação de sofrimento e adversidade, de forma a aprender com experiências e utilizá-la para viver melhor” (BARBOSA, 2006 *apud* BEDANI, 2008, p. 35). Dentre os facilitadores e dificultadores desse processo, destaca-se a superação das barreiras que impediam o desenvolvimento tanto pessoal quanto profissional do entrevistado através da criação de criar estratégias de compensação, como, por exemplo, a criação e incorporação de personagens. Outros fatores também impulsionaram a liderança do entrevistado em seus aspectos profissionais: a curiosidade para aprender, o senso crítico, as habilidades cognitivas e, acima de tudo, a capacidade de enxergar e compreender os erros como algo natural e indispensável para o ser humano se desenvolver. Destaca-se um aspecto curioso na história de vida do entrevistado, a saber, sua necessidade de fracassar e recomeçar do zero, como se precisasse provar para si que é capaz de vencer. As dificuldades e facilidades nesse processo de se tornar líder vivenciado pelo entrevistado se condensaram na passagem de um líder autocrático para um líder democrático e resiliente. Contudo, a comparação com teoria realizada neste estudo levou a compreensão de que a história de vida de um líder pode se encaixar em diversos tipos de teoria da liderança. Acredita-se que a história de vida analisada possa contribuir para o avanço da temática, uma vez que “a proliferação dos estudos de liderança, pouco estão relacionados à realidade da vida cotidiana” (KETS DE VRIES, 1998; TUPINAMBÁ, 2012, p. 81), como foi o caso deste trabalho.

Palavras-chave: Liderança. Líder. História de vida.

ABSTRACT

This research aimed to analyze and understand the personal and professional characteristics of the development of a leader, describing the facilitating and difficult aspects of this process according to reports of his life history. As a methodological approach, a qualitative approach was used (MERRIAM, 1998; GODOI; BALSINI, 2007), using the life history technique (BECKER, 1999; SILVA et al., 2007) And recounted from the point of view of the subject interviewed from the process he experienced that relates to the social context in which he is inserted. The analysis and interpretation of the results were made through content analysis, observing the saturation criterion of the answers to determine the quantity and duration of the interviews to be performed (BARDIN, 2010). Contact with the interviewee lasted a period of 8 (eight) months, and within that time, 6 (six) interviews were conducted. All interviews were recorded and transcribed. The main findings showed that the personal characteristics pointed out by the interviewed leader in the first phase of his life could not favor a satisfactory leadership performance, but the difficulties and crises experienced and overcome later, the development of interpersonal, work relationship skills In team, communication, learning, among others. The development of these skills was essential for the interviewee to gradually achieve better positions in his or her first jobs. In addition, flexibility and creativity were other characteristics that emerged along the way. In this context, the personal characteristics analyzed were also necessary for their performance as a professional, considered a second stage of their development as a leader. The difference in this professional stage of the interviewee's life is that a quantitative and qualitative developmental leap of these skills has been demonstrated, and one characteristic has proved to be essential, that is, resilience. On resilience, the interviewed leader realizes his association with the resurgence of the mythological phoenix bird, meaning a "human demonstration of the capacity to transcend, to experience the experience of being reborn after a situation of suffering and adversity, in order to learn from experiences and To use it to live better "(BARBOSA, 2006 *apud* BEDANI, 2008, p.35). Among the facilitators and obstacles of this process, it is important to overcome the barriers that impeded the personal and professional development of the interviewee through the creation of compensation strategies, such as the creation and incorporation of characters. Other factors also stimulated the leadership of the interviewee in their professional aspects: curiosity to learn, critical sense, cognitive abilities and, above all, the ability to see and understand mistakes as something natural and indispensable for the human being to develop . A curious aspect of the interviewee's life history is highlighted, namely, his need to fail and start over from scratch, as if he needed to prove to himself that he is capable of winning. The difficulties and facilities in this process of becoming a leader experienced by the interviewee were condensed in the passage from an autocratic leader to a democratic and resilient leader. However, the comparison with theory conducted in this study has led to the realization that a leader's life story can fit into several types of leadership theory. It is believed that the analyzed life history can contribute to the advancement of the thematic, since "the proliferation of leadership studies is little related to the reality of everyday life" (KETS DE VRIES, 1998; TUPINAMBÁ, 2012, p. 81), as was the case in this work.

Key words: Leadership. Leader. Life story.

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	11
1.1 Contextualização	11
1.2 Justificativa	12
1.3 Objetivos	13
2 REFERENCIAL TEÓRICO	16
2.1 Sobre Liderança	16
2.2 Teorias de Liderança	19
2.2.1 Abordagem da Caracterização.....	19
2.2.2 Abordagem do Estilo.....	21
2.2.3 Abordagem da Contingência	23
2.2.4 Abordagem da nova liderança.....	26
2.3 Liderança e os seus desafios	27
2.4 Liderança e suas competências	29
2.5 Resiliência e sua importância para o enfrentamento das adversidades no contexto pessoal e de liderança.....	33
3 PERCURSO METODOLÓGICO	37
3.1 História de vida: o método.....	38
3.2 O momento das entrevistas e sua transcrição	40
3.3 A análise da história de vida.....	41
3.4 O Sujeito da pesquisa: algumas observações	42
4 HISTÓRIA DE VIDA DE UM LÍDER: ANÁLISE E RESULTADOS DO PERCURSO VIVENCIADO.....	45
4.1 O processo de liderança: aspectos pessoais.....	45
4.2 O processo de liderança: aspectos profissionais	56
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS	65
REFERÊNCIAS	69

1 INTRODUÇÃO

1.1 Contextualização

Muitos já se depararam admirando algum líder, seja ele qual for, em algum momento se questionaram como aquela pessoa se tornou um líder. Será que ele já nasceu com tais traços, com aquela personalidade ou será que ele se tornou um líder ao longo da vida? Ou ainda quais circunstâncias o levaram a liderança?

Sendo assim, o desafio de compreender este “fenômeno complexo”, que mesmo com um vasto número de estudos realizados, não permitiu formar um verdadeiro consenso na comunidade dos pesquisadores sobre a liderança (LAPIERRE, 1995, p.51).

Percebe-se que embora liderança seja um assunto muito discutido no espaço científico, ao buscar sobre o referente tema, detecta-se diversas pesquisas, conceitos e teorias, e por isso, surge a dificuldade de delinear em profundidade o tema, por se tratar de um assunto ainda aberto e em constante discussão na comunidade acadêmica que possui como principal propósito o de definir a liderança e a forma como um líder se constitui. “Na literatura atual não há respostas totalmente rematadas sobre a natureza da liderança (se inata ou adquirida) e sobre a principal influência em seu processo (a figura do líder, os aspectos dos liderados ou a natureza da situação)” (DELFINO; SILVA; ROHDE, 2010, p. 2).

Em uma pesquisa realizada pelos autores Delfino, Silva e Rohde (2010), a respeito da produção acadêmica sobre liderança no Brasil entre 1995 e 2009, demonstra-se que:

Diante dos resultados encontrados, percebe-se que alguns aspectos inerentes ao tema como o processo de liderança e os aspectos subjetivos que envolvem a relação entre líderes e liderados, além da liderança de equipes, liderança compartilhada e equipes autogeridas, foram pouco exploradas nos estudos nacionais. [...] Um dos desafios a serem transpostos é ampliar a publicação de artigos em periódicos qualificados como o objetivo de dar mais visibilidade ao tema na comunidade científica e também no meio empresarial (DELFINO; SILVA; ROHDE, 2010, p.1).

“A liderança é um dos fenômenos mais observados e menos compreendidos do mundo” (BURNS, 1972 *apud* SANTOS, 2003, p. 140). Essa angústia que circula em meio à tentativa de definir liderança é o que alimenta e o que contribui para as pesquisas, o que não poderia ser diferente já que:

a discussão sobre liderança, na sua inesgotabilidade, suscita a cada instante novas tentativas de entendê-la, porém o seu conteúdo se apresenta disperso na vasta literatura e pesquisas que tentam explicá-la. [...]. E para enfrentar desafios cotidianos, o ser humano conta com uma grande vantagem: a capacidade de criar e transformar (SANTOS, 2003, p. 13 e 17).

Tomada por esses questionamentos e desafios, definiu-se que a presente pesquisa compreenderia melhor os conceitos, teorias e o exercício prático da liderança através da história de vida de um líder. Logo, o presente trabalho apresentará a história de vida pessoal e profissional de um líder, que, atualmente, está à frente do comando de sua empresa do segmento de auditoria e consultoria ambiental.

1.2 Justificativa

A pesquisa de Santos (2003, p. 343) detectou que “[...] o estudo da liderança, apesar de amplo, pouco contribui para o esclarecimento da real atividade do líder, assim como da sua própria personalidade no trato da liderança”. O autor também ressalta que:

O campo de pesquisa sobre liderança permanece em estado de fermentação e confusão, porque muitos resultados são contraditórios e inconclusivos pelas abordagens dissipativas, pelo foco limitado dos pesquisadores, pela ausência de teorias amplas ou metateorias para integrarem os achados de diferentes abordagens. (SANTOS, 2003, p. 146).

Dessa forma, parece pertinente realizar este estudo sobre a liderança com enfoque metodológico da história de vida de um líder, pois visa-se compreender a realidade do sujeito pesquisado e as suas percepções acerca da sua liderança.

O líder é uma das posições mais importantes para as empresas. É ele que conduz as pessoas para o resultado e/ou desempenho esperados (BERGAMINI, 1994). Mas, entender como a liderança ocorre e o seu exercício é complexo, visto que a literatura é muito grande e pouco elucidativa neste aspecto. Além do mais, percebe-se que pouco se fala do real, das histórias de vida e, por isso, retratar a trajetória de um determinado líder, marcará este estudo (JAIME, GODOY E ANTONELLO, 2007).

Além disso, escrever uma história de vida pode trazer interessantes contribuições para os estudos na área acadêmica, principalmente, para a área da administração, conforme exemplifica Jones (1983):

Ao escrever sobre a contribuição da história de vida no campo da administração, defende que ela constitui-se numa das mais adequadas metodologias de pesquisa quando queremos verificar “como” as pessoas criam e relatam o mundo social ao seu redor (JONES, 1983 *apud* JAIME, GODOY E ANTONELLO, 2007, p.5).

Portanto, a relevância de tal estudo deve-se ao fato de evidenciar a relação entre indivíduo e mundo social (JAIME; GODOY; ANTONELLO, 2007), neste caso, entre um líder e o seu contexto de vida, trazendo dessa forma uma riqueza de detalhes, para o que é tão evidenciado na teoria.

Ao pesquisar sobre o que é liderança percebe-se uma ampla literatura sobre o tema, com pontos ainda em aberto e em constante evolução conceitual, criando dessa forma uma dificuldade em delimitar o conceito de liderança. Diante do exposto, questiona-se:

Os aspectos da história de vida de um líder pesquisado podem contribuir para explicar o processo de se tornar líder em comparação aos conceitos e teorias existentes sobre liderança?

Para responder esta pergunta os seguintes objetivos foram traçados:

1.3 Objetivos

O objetivo geral desta pesquisa é analisar e compreender o processo de se tornar líder através dos aspectos da história de vida de um líder pesquisado.

Os objetivos específicos são:

- a) Investigar o processo de se tornar líder através dos aspectos da história de vida de um líder entrevistado;
- b) Interpretar os relatos da história de vida de um líder entrevistado demonstrando a possível relação com o referencial teórico;
- c) Demonstrar os fatores facilitadores e dificultadores do processo de se tornar líder segundo a história de vida de um líder entrevistado.

Além dessa introdução, para apresentação deste trabalho é proposto uma segunda seção composta pelo referencial teórico escolhido a respeito da liderança, em seguida, na terceira

seção, demonstra-se o percurso metodológico; na quarta seção é realizada a descrição da entrevista da história de vida do líder escolhido e suas análises interpretativas e, por fim, as considerações finais.

Embora as inquietações possam permanecer, acredita-se que este trabalho possa representar uma diferente reflexão em meio a um tema vasto e complexo como a liderança. Espera-se que a tentativa de verificar as particularidades da história de vida de um líder possa contribuir acerca da temática de liderança.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

O referencial teórico que será apresentado visa expor o conceito de liderança, bem como estudos relacionados ao tema em questão.

2.1 Sobre Liderança

Em sua tese, Santos (2003) afirma que com frequência nos deparamos com a ideia de que liderança é um tema difícil de conceituar ou de definir por se tratar de um assunto que vive em meio às disseminações ao longo do cotidiano. Assim, o aparecimento de uma série de conceitos e teorias sobre liderança ao longo do tempo, parece tornar mais complexo se cercar de maneira precisa e completa sobre o tema (BERGAMINI, 2009).

Acredita-se que tal dificuldade é fruto da falta de capacidade de se enxergar por outros aspectos que não seja somente a forma tradicional “como, por exemplo, os aspectos simbólicos, sociológicos, culturais e sinérgicos que envolvem a atuação do líder” (SANTOS, 2003, p.143).

Em 1974, Bernard Bass e Ralph Stogdill identificaram 3 mil estudos em liderança em sua primeira edição de *Handbook of Leadership*. Na edição de 1990, o número subiu para 7 mil e só se pode estimar que, se atualizada hoje, poderia conter mais de 12 mil. O estudo da história tem sido o estudo dos próprios líderes – o que e porque fizeram o que fizeram (TUPINAMBÁ, 2012, p.73).

Embora o termo liderança venha sendo usado há aproximadamente duzentos anos na língua inglesa, Stogdill (1974) acredita que ele tenha aparecido por volta do ano de 1300 da era cristã. Fiedler afirma que: “A preocupação com a liderança é tão antiga quanto a história escrita: A república de Plantão constitui um bom exemplo dessas preocupações iniciais ao falar da adequada educação e treinamento dos líderes políticos que desde está época procuraram lidar com esse problema” (FIEDLER, 1967). Isso permite dizer que a liderança tem sido investigada desde há muito e, como tal, é justo que apresente as mais variadas interpretações (BERGAMINI, 1994, p. 103).

Os estudos de Chester Barnard de 1938 sobre os executivos influenciaram uma série de discussões sobre liderança bem como suas teorias (SANTOS, 2003), que são utilizadas até os dias atuais.

Como se pôde notar, a liderança é um tema que tem sido estudado há centenas de anos, justificando a existência de uma variedade de conceitos e discussões referente ao tema. Dessa forma, não se pode considerar uma única definição sobre liderança, justamente por se tratar de

um fenômeno muito estudado, mas que necessita ainda de esclarecimentos em decorrência da fragmentação de conceitos que não conversam entre si ou não se completam.

Para compreender a variedade dos conceitos de liderança, alguns autores sumarizaram as diferentes definições dos diversos autores. Nesse sentido, apresenta-se no Quadro 1 uma amostra de definições sobre liderança, conforme seleção realizada pela autora Bergamini (2009, p. 3).

Quadro 1 - Conceitos de Liderança.

Hemphill e Coons (1957, p. 7)	Liderança é o comportamento de um indivíduo quando está dirigindo as atividades de um grupo em direção a um objetivo comum.
Janda (1960, p. 358)	Liderança é um tipo especial de relacionamento de poder, caracterizado pela percepção dos membros de um grupo, no sentido de que outro membro tenha o direito de prescrever padrões de comportamento no que diz respeito à qualidade de membro desse grupo.
Tannenbaum, Weschler e Massarik (1961, p. 24)	Liderança é a influência pessoal exercida em uma situação e dirigida através do processo de comunicação, no sentido de se atingir um objetivo específico.
Jacobs (1970, p. 232)	Liderança é uma interação entre pessoas, na qual uma apresenta informação de um tipo e de tal maneira que os outros se tornam convencidos que seus resultados [...] serão melhorados caso se comporte de maneira sugerida.
Stogdill (1974, p. 411)	Liderança é o início e a manutenção da estrutura em termos de expectativa e interação.
Kartz e Kahn (1978, p. 528)	Liderança é o incremento da influência sobre e acima de uma submissão mecânica com as diretrizes rotineiras da organização.
Roach e Behling (1984, p. 46)	Liderança é o processo de influenciar as atividades de um grupo organizado na direção da realização de um objetivo.

Fonte: Bergamini (2009, p. 3).

De acordo com o Quadro 1 de Bergamini (2009), os conceitos apresentam suas diferenças e semelhanças. Mas, a maioria deles apresenta dois pontos em comum, que são a interação entre as pessoas e o líder e a busca de um objetivo.

Ademais, Bergamini (1994; 2009) observou que grande parte das definições de liderança que existem destacam-se dois aspectos em comum, quais sejam, o primeiro, de que liderança está associada a um fenômeno grupal e o segundo, de ser um processo onde envolve o exercício de influência do líder sobre seus seguidores.

Em outras palavras, a liderança é um processo que:

[...] envolve um relacionamento de influência em duplo sentido, orientado principalmente para o atendimento de objetivos mútuos, tais como aqueles de um grupo, organização ou sociedade. Portanto, a liderança não é apenas o cargo do líder, mas também requer esforços de cooperação por parte de outras pessoas (HOLLANDER, 1978 *apud* BERGAMINI, 1994, p. 103).

Observa-se também que, na literatura sobre liderança, a descrição das tarefas de um líder é feita com frases que utilizam verbos no infinitivo, tais como: “levar as pessoas a executar tarefas”, “fazer as pessoas o seguirem”, “mostrar o caminho”, “indicar, coordenar, executar, etc.”. Estas frases e termos tratam de alusões “ao líder de poder supremo, de um Deus, de um imortal, não esquecendo o aspecto do narcisismo como impulso para a dominação, buscando submeter ou destruir o outro” (SANTOS, 2003, p. 144).

Dentre as definições sobre liderança também existem controvérsias:

A principal controvérsia está sobre o *locus* da liderança na organização, acreditando-se que é inerente ao processo de influência social entre os membros de um grupo ou organização ou que a liderança é um processo coletivo compartilhado entre os membros. Então, listam alguns teóricos que a limitam ao exercício da influência que resulta num entusiástico comprometimento dos seguidores, como oposição ao compromisso indiferente ou à obediência relutante. Sugerem que aqueles utilizadores de mecanismo de punição, controle, manipulação de informação ou coagindo seus seguidores não podem ser considerados como líderes. Outra controvérsia reside na diferença entre ser líder e gerente, alegando que é possível liderar sem gerir e gerir sem liderar, principalmente quando não há subordinados. Alguns autores afirmam que ambos são qualitativamente diferentes e mesmo mutuamente excludentes. [...]. De modo geral, parece que os líderes estão relacionados à influência sobre o compromisso e os gerentes meramente ocupam-se das responsabilidades e exercício da autoridade, e não é simples entender dessa forma, visto que, sendo esse gerente um indivíduo dotado de desejos, vontades e pulsões, não há como eximir-se da sedução de exercer a liderança (SANTOS, 2003, p. 145-146).

Essa última controvérsia gera uma discussão pertinente na atualidade. “Gerenciamento e liderança são dois sistemas de ação distintos e complementares. Cada um tem sua própria função e atividades características. Ambos são necessários para o êxito em um contexto empresarial cada vez mais complexo e volátil” (KOTTER, 2000, p. 85).

Talvez Santos (2003, p. 145) “esteja certo ao declarar que a abordagem privilegiada para o estudo da liderança tem sido a de descobrir quais elementos são essenciais para estabelecer

uma liderança”. Entretanto, tal descoberta só poderá acontecer quando se busca conhecer tanto as principais pesquisas anteriores quanto às novas publicações sobre a liderança.

2.2 Teorias de Liderança

De acordo com a autora Bergamini (1994), o tema da liderança tem sido estudado há muito tempo, e por isso é compreensível que se apresente inúmeras interpretações, conceitos e teorias. Sendo assim, as definições e estudos sobre liderança evoluíram em termos de abordagens e teorias que serão apresentadas neste subcapítulo.

Os primeiros psicólogos que empenharam suas pesquisas em liderança determinaram que os líderes possuíam características próprias que poderiam diferenciar os líderes dos não-líderes. Entretanto, à medida que as pesquisas sobre o tema se desenvolvia, tornavam-se também mais complexas (CANTO; GIRANDI, 2012).

Bergamini (2009a) acrescenta que essas teorias tinham o objetivo de buscar o que pudesse indicar sobre as características determinantes dos líderes, não somente para avaliá-los, mas também para comprovar a eficácia da sua liderança.

As teorias de liderança ou, os estudos de liderança apresentam-se de acordo com Santos (2003) em quatro estágios. Entre elas estão, a abordagem da caracterização, a abordagem do estilo, a abordagem da contingência e por último, a abordagem da nova liderança.

2.2.1 Abordagem da Caracterização

O primeiro estágio sobre os estudos de liderança se deu segundo Santos (2003, p. 150) no início da década de 40 com a abordagem da caracterização, mais conhecida como teoria dos traços de personalidade, da qual determinava que a liderança fosse nata, que a pessoa não se construía como líder, ou seja, tal estudo enfatizava que o líder possuía determinados traços específicos, qualidades e características próprias, que distinguiam líderes de não-líderes, preferencialmente alguns itens como “inteligência, masculinidade e dominação”.

Santos (2003) citando o autor Aubert (1991), ressalta que na teoria dos traços de personalidade foram estabelecidas algumas tipificações. E são elas:

O líder como fato psicossocial, ou seja, quando ocorre uma aceitação voluntária pelas outras pessoas daquele que se destaca no grupo e as influenciam.

O carisma, pois é considerado como qualidade extraordinária do indivíduo e é utilizada para influenciar pessoas e grupos.

O grande homem histórico, onde os líderes se destacam na sociedade por terem qualidades específicas bem como “idade, altura, saúde, energia, beleza, capacidade de se expressar verbalmente, inteligência, instrução, julgamento, originalidade, adaptabilidade, ambição, iniciativa, integridade, confiança em si, senso de humor, etc.” (SANTOS, 2003, p. 151). Tais qualidades físicas também foram verificadas pelo autor Stogdill (1948) em suas pesquisas sobre traços de personalidade.

Sobre tais tipificações, Santos (2003, p. 151) questiona se as qualidades relacionadas pertencem mais a líderes do que não-líderes e, para tanto, coube alguns questionamentos realizados pelo autor Aubert (1991) para refletir: “como se explica então a presença de líderes como Hitler e Napoleão que eram de estatura baixa? Como falar da ambição de Gandhi, da juventude de John Kennedy?”.

Logo, a teoria dos traços não obteve êxito por se tratar de um estudo que foi embasado por conceitos existentes da época; por ter sido utilizado como amostra de pesquisa somente estudantes, pela discrepância de variações na pesquisa e por algumas incompletudes, a exemplo, “a inexistência de estudos sobre os traços maquiavélicos” (SANTOS, 2003, p. 151).

Outro ponto a se destacar sobre a teoria dos traços é que pesquisas como a destacada abaixo, não conseguiram uma comprovação empírica a respeito da crença de que a competência em liderar fosse somente pelas características inatas, ou seja, que as características para liderar nascem com o indivíduo. Bergamini (2002) cita que Bass (1990) realizou uma cautelosa revisão sobre tal teoria e as pesquisas de Stogdill, e assinalou que um indivíduo não se faz líder simplesmente pelo fato de ter um conjunto de traços, mas a compatibilidade entre líder e seguidor deve manter um relacionamento, isto é, as características, atividades e objetivos devem ser compatíveis do líder para com o liderado. Portanto a liderança passa a ser compreendida através da interação com outros fatores, e não somente com um grupo de traços comportamentais.

Portanto dentre outros estudos e abordagens este se destacou por se preocupar com o líder propriamente dito, pelo menos em alguns pontos, ou seja, seus traços ou características de personalidade que estejam associados a sua eficácia enquanto líder (BERGAMINI, 1994).

2.2.2 Abordagem do Estilo

O segundo estágio sobre os estudos de liderança iniciou-se no fim da década de 40 com a abordagem do estilo. Portanto “muda o foco para o comportamento dos líderes, e indica o treinamento para liderança e não mais a seleção de líderes como ocorria na abordagem anterior” (SANTOS, 2003, p. 155).

Neste sentido, se anteriormente considerava-se que o líder já nascia líder, na abordagem atual é considerado o comportamento, ou seja, a partir do momento que se conhece o comportamento de um líder, sendo eficaz ou não, esse mesmo líder pode ser treinado, tanto para imprimir mais do seu comportamento eficaz ou não.

Santos (2003) destaca que os pesquisadores Lewin, Lipitt e White foram os responsáveis pelos primeiros estudos feitos em torno dessa segunda abordagem. Tal estudo procurou verificar o impacto e a influência de alguns estilos de liderança sobre o funcionamento de um determinado grupo selecionado para a referida pesquisa. Dentre os estilos de liderança ou comportamentos destacam-se o autoritário, o democrático e o *laissez-faire*.

O estilo autoritário ou liderança autocrática adota uma postura dominadora, decide e planeja sem a participação dos liderados, ou seja, além de determinar as tarefas, define também com quem e como cada subordinado irá trabalhar (HERSEY; BLANCHARD, 1977; DUARTE; PAPA, 2011). Normalmente “provoca tensão e frustração no grupo”. “De modo geral, o trabalho só é realizado mediante a presença do líder, que é temido pelo grupo, e, ao ausentar-se, a tendência deste grupo é reduzir sua produtividade” (DUARTE; PAPA, 2011, p. 369).

Já no estilo democrático ou liderança democrática, o líder envolve os membros da equipe nos processos decisórios, dando abertura ao grupo nas discussões de planejamento, procurando dessa forma estabelecer parcerias e o envolvimento de todos no trabalho. Dessa forma “respondem com produtividade e qualidade superior e ainda satisfação, responsabilidade e

comprometimento.” Além de se sentirem “mais motivados e confiantes em sugerir melhorias e ser responsáveis por suas atividades, já que seu líder os apoia” (HERSEY; BLANCHARD, 1977; DUARTE; PAPA, 2011, p. 369).

O líder de estilo *laissez-faire* não se atenta nem com as tarefas e tão pouco com os liderados. Deixa o grupo à vontade, não impõe regras e limites, por isso cada membro da equipe fica com o poder de decisão sobre a sua tarefa a ser executada, com pouca ou nenhuma interferência do seu líder (HERSEY; BLANCHARD, 1977; DUARTE; PAPA, 2011).

Portanto “as decisões, divisões de tarefas e/ou planejamento são feitos pelos liderados, já que o líder participa de forma mínima. A tendência desses membros é de acreditar que têm autonomia de ação, e, muitas vezes, pode surgir a vontade de desistir, pois não sentem que podem contar com o líder nos momentos cruciais” (DUARTE; PAPA, 2011, p. 369-370).

A partir de tal pesquisa, os autores identificaram “duas dimensões da liderança: uma voltada para o indivíduo e a outra, para a tarefa”, (DUARTE; PAPA, 2011, p. 369) como pôde ser observado nos três estilos supracitados.

Nessa abordagem, na prática, o líder poderia utilizar os três estilos de liderança de acordo com a tarefa a ser desenvolvida, com os liderados ou com a situação (CANTO; GIRARDI, 2012), embora de acordo com Santos (2003) citando Lee (1980) nem todos os líderes consigam executar com exatidão os três papéis, além do mais, segundo os resultados de pesquisas sobre os estilos de liderança, o estilo democrático se sobressaiu por obter liderados mais satisfeitos.

Outros pesquisadores, bem como Blake e Mouton (1969) apresentaram uma complementaridade à pesquisa, ou seja, mais alguns tipos de liderança a partir das dimensões relacionadas anteriormente: indivíduo e tarefa; “rebatizando-as de “interesse pelos imperativos da produção” e “interesses pelo elemento humano”. Então articularam cinco estilos de líderes (*managements*) (SANTOS, 2003, p.159-60):

- a) autocrata: faz todo planejamento e controle somente sobre a produção, não permite que seus subordinados tomem decisões e é centralizador;
- b) social: não se importa com a produção, mas somente com o clima e o ambiente. Evita conflitos em prol das boas relações com seu grupo;
- c) *laissez-faire*: não é um líder empenhado em beneficiar o grupo com o propósito de não se comprometer.

- d) compromissado: procura satisfazer de forma moderada a organização “entre suas necessidades (produção) e o dos empregados (relações humanas)” com o intuito somente de motivar e não dirigir, conquistando com isso uma relação amigável e resultados satisfatórios;
- e) integrador: esse tipo de líder procura alcançar seus propósitos dando abertura as pessoas nas tomadas de decisões e com isso consegue o comprometimento de sua equipe na realização da produção, essa postura promove iniciativa e um clima de confiança no grupo.

Assim como o anterior, os cinco estilos de líderes também dá vazão para serem utilizados conforme a produção ou a relação, ou seja, cada “líder adapta seu estilo à situação” (AUBERT, 1991 *apud* SANTOS, 2003, p.160).

Em resumo, as abordagens do estilo “imprimiram maior dinâmica quanto à concepção do líder, buscando investigar aquilo que o líder faz, isto é, procuraram delinear diferentes estilos de liderança” (BERGAMINI, 1994, p. 103). Dessa forma, essa abordagem não leva em consideração questões relacionada ao contexto em que o líder e seus liderados estão.

2.2.3 Abordagem da Contingência

O terceiro estágio sobre os estudos de liderança iniciou-se na década de 60 com a abordagem da contingência ou situacional, que segundo Santos (2003) tem como núcleo os fatores situacionais.

Os estudiosos dessa abordagem procuraram analisar a liderança “em função daquelas circunstâncias que determinam a eficácia do líder, buscando conhecer que variáveis do meio ambiente podem influir no desenvolvimento do vínculo líder-seguidores” (BERGAMINI, 1994, p. 103).

Santos (2003) destaca que entre os principais pesquisadores dessa abordagem estão: Fiedler (1972), Tannenbaum e Schmidt (1973/1991), Reddin (1966), Hersey e Blanchard (1977) e Vroom e Yetton (1973).

Fiedler (1972) defendia que “a eficácia da liderança vem das características do líder mais do que da situação”, considerou ainda “que a depender do resultado, o líder poderia ser avaliado como mais centrado na tarefa e trabalho do que nas relações interpessoais” (SANTOS, 2003, p.161).

Em sua pesquisa, Fiedler (1972) mostra ainda que existem situações favoráveis, desfavoráveis ou intermediárias (SANTOS, 2003). As favoráveis são quando, embora exista uma relação formal com o grupo, o líder ainda assim é acolhido e respeitado por eles. As situações desfavoráveis estão associadas a uma relação desgastada com o grupo, “tarefa não estruturada e poder fraco”. Já as intermediárias são quando as situações estão num nível moderado de acolhimento por parte dos membros do grupo a um “líder forte e autoritário”.

Tannenbaum e Schmidt (1973; 1991) *apud* Santos (2003, p. 162) propuseram quatro variáveis, bem como, pontos fortes do chefe; pontos fortes do grupo; pontos fortes da situação e prioridades objetivas do líder. Cada uma dessas variáveis englobam diferentes comportamentos para aqueles que dirigem ou coordenam grupos e equipes. Além disso, Tannenbaum e Schmidt (1973; 1991) ainda criaram um esquema de estilos de direção, ou seja, uma ferramenta na qual o líder pode se orientar sobre as variações “do grau de autoridade superior em relação ao grau de liberdade de ação do subordinado”.

Hersey e Blanchard (1977) fundamentaram sua teoria na utilização, ao mesmo tempo, das duas dimensões (da tarefa e do indivíduo). Para a definição do estilo apropriado e exercício da liderança, o líder dependerá do grau de maturidade do liderado em dada situação (SANTOS, 2003). Entretanto, esse modelo na prática não estava se adequando a realidade e, após o modelo ser revisado por Blanchard et al. (2007), foi proposto o Modelo da Liderança Situacional (BLANCHARD et al., 2007; DUARTE; PAPA, 2011). Nesse novo modelo, os autores colocam que os liderados devem ser considerados de forma diferente, pois para cada estágio que o liderado estiver, o líder precisa determinar alguma ação para que ele avance ou progrida. Ademais, para que isso aconteça deve-se ajustar o estilo de liderança ao nível de desenvolvimento do liderado. Nesse sentido, o modelo da liderança situacional determina quatro estilos de liderança que se associam a quatro níveis de desenvolvimento que foram divididos em estágios. O primeiro estágio, chamado de baixa competência e alto empenho, tem como estilo o de direção; o segundo estágio, conhecido como baixa competência e baixo empenho, tem o estilo de treinamento; já o terceiro estágio é chamado de competência

moderada a alta e empenho variável, composto pelo estilo de apoio; e, por fim, o quarto estágio tem o nome de alta competência e alto empenho e o seu estilo é de delegação.

Acrescenta-se que o alcance da eficácia na utilização do modelo por parte do líder e o consequente desenvolvimento e sucesso da equipe só será possível através das habilidades de diagnóstico, flexibilidade e parceria (BLANCHARD et al. 2007; DUARTE; PAPA, 2011).

Nos estudos de Vroom e Yetton (1973) apud Santos (2003), foram apontadas sete questões para uma efetiva liderança que leve em consideração a situação, a saber:

Existe um critério de qualidade? A tomada de decisão está estruturada? Dirigente possui dados bastantes e suficientes? É importante o de acordo dos empregados? Se a decisão é tomada, o líder pode estar razoavelmente certo de que seus subordinados vão aceitá-la? Os empregados têm interesse na solução do problema? Há perigo de conflito em função da decisão escolhida?

A partir dessas questões, o líder pode recorrer a estratégias de cunho autocrática, “quando ele mesmo decide regular o problema com a ajuda dos dados que dispõe ou obter os dados necessários junto aos trabalhadores para tomar a decisão” ou optar pela consultativa “quando consulta pessoas competentes ou membros do grupo para tomar a decisão e coletiva, quando o dirigente opta por um caminho de catalisador para permitir ao grupo chegar ao consenso”.

Nesse sentido, o líder pode escolher uma das estratégias dependendo da situação e grau de exigência (SANTOS, 2003, p. 165).

Bergamini (1994, p. 104) “ênfatiza que os enfoques contingenciais propuseram que as organizações poderiam contar com bons líderes desde que lhes dispensassem treinamento adequado e promovessem um ambiente favorável onde pudessem agir com eficácia”. Logo, a partir da abordagem da contingência passou-se a crer que qualquer pessoa pode se tornar um bom líder, contanto que seja treinado e desenvolvido (BERGAMINI, 1994).

Dáí, de acordo com Santos (2003), surge à necessidade de deter de todo o conhecimento técnico para saber como agir em determinadas situações, mas será que o líder situacionista consegue fazer uma leitura de todas as situações de forma subjetiva, considerando que para cada situação pode haver um contexto diferente, ou seja, não se deve analisar situações com o mesmo olhar, mesmo que repetida.

2.2.4 Abordagem da nova liderança

O quarto estágio sobre os estudos de liderança iniciou-se a partir da década de 80 com a abordagem da nova liderança que, segundo Santos (2003, p.165), “é sustentada por uma ideia de líderes mais como gestores do sentido e do significado do que em termos de influenciadores do processo”, ou seja, tal abordagem amplia “a percepção do papel do líder, que passa a considerar os aspectos intangíveis de sua gestão, e não apenas aqueles tangíveis e mensuráveis” (CANTO; GIRARDI, 2012, p. 216).

Dentre inúmeras leituras e pesquisas realizadas para descrever esta última abordagem percebe-se que existem varias teorias que constituem a nova liderança, entretanto neste tópico será abordado somente a liderança carismática, a liderança transacional e a liderança transformacional.

O pesquisador Jay Conger (1991) trabalhou na teoria de liderança carismática, que se caracteriza em quatro estágios (SANTOS, 2003, p. 166): no primeiro estágio “o líder reconhece a oportunidade e necessidade de mudança e aí formula a visão”; no segundo estágio “comunica a visão, utilizando a retórica; já no terceiro estágio o líder “constrói verdades sobre a visão e no quarto e último estágio “ajuda os subordinados a alcançarem a visão dando exemplo (faz o papel de modelo) e poder ao seguidores”.

Já com relação as outras abordagens, de acordo com Bergamini (2009a) a partir dos estudos de James MacGregor Burns, Bernard Bass entre outros pesquisadores desenvolveram uma abordagem que direciona tanto a de liderança transacional quanto a transformacional.

A liderança transacional segundo Santos (2003, p. 166) “articula-se por meio de recompensas contingenciais aos seguidores conforme performance nas tarefas, gerenciamento pela exceção, agindo quando a atividade relacionada à tarefa não está, conforme planejado”. Portanto é uma relação de troca entre líder e seus liderados para conseguir o desempenho desejado diariamente. Tais trocas podem ser, “oferecimento de recompensas materiais, como promoções, aumento salariais, liberalidade no uso do tempo, em troca do esforço empreendido”.

Já a liderança transformacional, segundo Schermerhorn et al. (1999, p. 234) possui quatro dimensões: carisma, inspiração, estímulo intelectual e consideração individualizada. O carisma concede uma “visão e um senso de missão e instila orgulho, respeito e confiança do seguidor”. A inspiração cria “expectativas, usa símbolos para focalizar os esforços e expressa propósitos importantes de modo simples”. O estímulo intelectual favorece na “inteligência, racionalidade e resolução cuidadosa dos problemas”. E por último, consideração individualizada que traz “atenção pessoal, trata cada funcionário individualmente, treina e aconselha”.

Alguns líderes conseguem transformar as suas organizações e a sociedade por possuírem recursos internos para suportar determinadas situações ou pessoas a ponto de motivar para mudanças. Já outros, possibilitam tais mudanças e motivações através de negociações via recompensas pelos serviços realizados, como é o caso do líder transacional. Enquanto que na liderança transformadora o líder procura ativar potenciais latentes assim como satisfazer as necessidades dos seus liderados, e nesse sentido tal liderança favorece para uma estimulação mútua, dos liderados se elevarem ao status de líderes e dos líderes, o seu sentido moral (LAPIERRE, 1995; SANTOS, 2003).

Como se pode ver, este último estágio apresentado, sobre os novos estudos sobre liderança, mostra que ao líder é dada à tarefa de “administrar sentidos”. Portanto, chama a atenção do líder para revisar suas práticas e sobre seu real papel nas organizações “na medida, em que a cooperação, a autonomia, a necessidade de trabalhar em equipe, de inovar, são atributos indispensáveis; e revisar modelos até então conhecidos e validados se torna cada vez mais necessários” (MERHI, 2008, p. 6-7).

2.3 Liderança e os seus desafios

Diante do que foi explicitado até o momento sobre liderança, percebe-se que houve uma evolução tanto do conceito quanto das teorias (BERGANIMI, 1994), embora a liderança seja um “tema que não possui origem bem definida, pois se encontra pautada no comportamento humano nas organizações desde que teóricos e administradores começaram a prestar a atenção na dinâmica do mundo corporativo” (BESSI; MEDEIROS, 2014, p. 5).

Essa evolução demonstra que os desafios presentes nas organizações contextualmente envolvem uma participação mais efetiva dos liderados (BEDANI, 2008), e tal participação acarreta em resultados positivos, bem como aumento da motivação, produtividade e comprometimento, que conseqüentemente traz identificação com os valores da organização e autorrealização dos empregados (LIMONGI-FRANÇA; ARELLANO, 2002; VERGARA, 2006; BEDANI, 2008).

Sendo assim, nota-se não só a necessidade de se ter empregados ativos, responsáveis por seus comportamentos, autônomos e extremamente comprometidos (ARGYRIS, 1994; MERHI et al., 2008), mas também a necessidade de se ter uma liderança que adote um novo perfil, com competências necessárias para assumir o cenário organizacional atual (BESSI; MEDEIROS, 2014, p. 5).

Liderar é hoje um dos maiores desafios seja qual for a organização, pois requer o cumprimento das metas de negócios, exigir o alcance de resultados em prazos apertados e com qualidade, seja dos produtos ou serviços, incentivar e ter sensibilidade para compreender os liderados e em tais tarefas pedir uma constante atenção da pessoa que está a frente da empresa. Portanto para ser líder “é necessário conseguir realizar mudanças importantes e sucessivas nos resultados que estão sob sua responsabilidade e é neste contexto que está o grande desafio” (GARRET E; DIAS, 2003 *apud* BESSI; MEDEIROS, 2014, p. 5).

Um ponto importante a ser reavaliado pela liderança é apresentado por Merhi et al. (2008) que se relaciona com o poder nas organizações. Apresentam que a alta hierarquia e as formas de controle não são mais garantias para manter o envolvimento e compromisso dos liderados para com a organização, e isso pode afetar drasticamente nos resultados e na produtividade, comprometendo com isso a competitividade na organização. E, conseqüentemente, isso traz outra discussão, a importância do líder na cultura da organização (ARGYRIS, 1994; MERHI et al., 2008, p. 7), afinal os “elementos culturais determinam a estratégia, os objetivos e o modo de operação da empresa. Os valores e o modo de pensar dos líderes [...] são parcialmente determinados pela herança cultural de cada um e pelas experiências que compartilharam” (SCHEIN, 1999, p. 30), além de ser repassado para os seus liderados.

E sobre o poder nas organizações, conforme supracitado ser um desafio para os líderes, além de uma temática de reavaliação, também é um fator importante na dinâmica interna das empresas, por ter características modeladoras e transformadoras, nas organizações quem o possuir pode modificar e influenciar tanto na estrutura quanto no comportamento organizacional (BERTERO, 1996). Schein (1985) *apud* Merhi et al. (2008) reforça ainda que o poder é o que mantém o equilíbrio e a harmonia, que intermedia relações, que valida os processos na organização quando reconhecido o bom trabalho, portanto se bem administrado o poder pode ser uma ferramenta para conquistar os objetivos e manter a cultura organizacional.

Portanto, eis os desafios que são impostos para as lideranças para com seus liderados no contexto atual: “fazer de um novo jeito, criar novas possibilidades, inovar, renovar, questionar, estar aberto para questionamentos e nem sempre ter todas as respostas, apoiar mudanças, abrir caminhos, despertar desejos, dar significados”, ou seja, ter criatividade e sensibilidade, pois é a partir dessa nova perspectiva que os líderes devem se atentar de que maneira e em qual nível estão utilizando de suas influências para persuadir ou renovar a cultura de uma organização (MERHI, 2008, p. 7).

Todos esses desafios remetem ao papel do líder na atualidade, o de orientar, desenvolver e gerir pessoas, entretanto a capacidade de se adaptar as mudanças no ambiente de negócios são os atributos mais observados e percebidos pelos indivíduos nas organizações, embora cada um tenha uma forma específica e subjetiva para enfrentar e dirigir as mudanças, é preciso renovar sempre as qualificações profissionais para dar conta das novas demandas nas organizações (BEDANI, 2008).

Sendo assim, para garantir o sucesso em meio a um ambiente competitivo, o líder deve se atentar para mudanças não só externas, mas também internas, tais como as competências do líder. É sobre essa questão que a próxima seção visa tratar.

2.4 Liderança e suas competências

Após a exposição dos conceitos e das teorias da liderança, busca-se, neste momento, apresentar as competências de um líder, considerando o cenário de constante mudança nas organizações.

O autor Bennis (1996) afirma que qualquer pessoa pode ter competências ou habilidades para se transformarem em líderes, mas o único desafio que pode interferir para tal seria a organização e a complexidade do contexto atual, além de si, por ser um produto desse contexto recheado de conflitos e incertezas, e isso dificulta tornarem-se líderes.

A competência não é um estado, não é somente um conhecimento sobre algo ou *know how* específico. Le Bortef (1995) esclarece que competência é um resultado de três tópicos: a formação do indivíduo, a formação educacional e as experiências profissionais. O seu conceito pode ser entendido como “um saber agir responsável e reconhecido, que implica mobilizar, integrar, transferir conhecimentos, recursos, habilidades, que agreguem valor econômico à organização e valor social ao indivíduo” (FLEURY; FLEURY, 2001, p. 21).

Portanto “observa-se que essas competências não são apenas conhecimentos ou habilidades, são conhecimentos e habilidades em ação. As competências individuais serão diferentes conforme a pessoa atue em uma ou em outra organização” (FLEURY; FLEURY, 2004, p. 48).

O líder tem que ser uma pessoa hábil no que se refere a mobilizar a organização rumo ao futuro, criando oportunidades, tornando a equipe mais comprometida, bem como ser apto em proporcionar em seus liderados sentido no que faz, seja através da confiança ou do poder. Embora existam inúmeros tipos de líderes, o autor Bennis (1996) apresenta os ingredientes essenciais e as competências evidentes que podem ajudar na atuação mais efetiva do líder, conforme pode ser analisado no Quadro 2:

Quadro 2 – Ingredientes essenciais e Competências Evidentes do Líder.

Ingredientes Essenciais		Competências Evidentes	
Visão maior	Ideia clara do que quer fazer e do que precisa ser feito.	Gerenciamento da atenção.	Habilidade em trazer as pessoas para perto de si, comprometendo-as com o que é necessário ser realizado.
Paixão	O líder ama o que faz e ama fazê-lo.	Gerenciamento do significado	Habilidade em tornar as ideias tangíveis e reais para os demais, para que possam apoiá-las.
Integridade	Composto por autoconhecimento, sinceridade e maturidade.	Gerenciamento da confiança	Implica responsabilidade, previsibilidade, segurança.
Curiosidade	Quer sempre aprender mais.	Gerenciamento de si próprio	Conhecer a si mesmo, pontos fortes e fracos, buscar compensar os fracos. Uma liderança de sucesso existe a partir da fusão entre equilíbrio emocional e otimismo em relação a uma consequência desejada.
Audácia	Não teme o fracasso.		

Fonte - Bedani (2008) adaptado de Bennis (1996; 1995).

Bennis (1996, p. 38) coloca que “há líderes de todos os tipos, tamanho e disposição (altos, baixos, alinhados, desleixados, jovens, velhos, homens, mulheres). No entanto, todos parecem abrigar alguns, se não todos” os ingredientes essenciais apontados acima. Essa afirmação levou ao autor Bennis (1995) declarar em suas pesquisas as quatro competências apontadas no Quadro 2.

Além do Quadro 2 evidenciando sobre o estudo realizado por Bennis (1996; 1995) a respeito de competências do líder, existe um outro estudo que deve ser destacado também na referida pesquisa: as competências do líder global, realizado por Jokinen (2004) e citado pela autora Bedani (2008, p. 31). E sobre o líder global temos que (JOKINEM, 2004 *apud* BESSI; MEDEIROS, 2014), atualmente devem tratar as pessoas de forma igual sem levar em consideração a hierarquia, respeitar e ter conhecimento sobre a diversidade cultural, compreensibilidade para com as mudanças organizacionais, gerir conflitos, reconhecer, treinar, estimular e motivar os liderados rumo a excelência.

A autora Jokinem realizou uma pesquisa em empresas de grande porte, bem como multinacionais e globais e sobre essa pesquisa menciona em seu artigo “*Global leadership competencies: a review and discussion*”, “as doze competências do líder global, e que serão apresentadas a seguir no Quadro 3 (BEDANI, 2008, p. 30).

Quadro 3 – “Competências do Líder Global”

Competência	Descrição da Competência
Autoconhecimento	Conhecer suas emoções, força e fraquezas, sendo assim capaz de compor uma equipe de trabalho que tenha competências complementares.
Engajamento na transformação das pessoas	Conhecer os pontos fortes e fracos de cada membro da equipe e promover o seu desenvolvimento por meio de desafios e orientações.
Senso crítico	Conhecer as mudanças que ocorrem no ambiente, buscar conhecimentos além das fronteiras, localizar oportunidades de negócio e novas realizações.
Otimismo	Capacidade de gerenciar incertezas – “tendência para olhar do lado mais favorável dos acontecimentos”; promover a segurança aos liderados e prover transparência nas decisões.
Auto-regulação (controle)	Capacidade de controlar ou redirecionar os impulsos e humores perturbadores, bem como capacidade de “pensar antes de agir”.
Visão estratégica	Capacidade de “ver o todo”, expandir o âmbito da visão para além de um determinado problema ou situação; visão de longo prazo, compreender a causa – efeito, bem como a cadeia de reações.
Empatia	Capacidade de interagir com as outras pessoas, inspirando-as; saber ouvir e compreender as necessidades dos demais, “colocar-se no lugar do outro”.
Habilidades cognitivas	Capacidade de influenciar a forma de interpretar a experiência e o ambiente e aprender com as interpretações, gerar novas soluções criativas. Capacidade para aprender e adquirir novas qualificações e competências.
Aceitação da complexidade e suas contradições	Ter uma atitude positiva ante ao que não pode ser previsto; estimular o otimismo e a criatividade enfrentando a diversidade das situações.
Habilidades para <i>networking</i>	Capacidade de utilizar as aptidões sociais para estabelecer rede de relacionamento; conhecer bem os clientes internos e externos e fornecedores.
Conhecimento e experiência	Assumir uma postura proativa diante dos desafios e utilizar experiências anteriores de forma criativa para enfrentar a adversidade do mundo organizacional.
Valorizar a qualidade de vida no trabalho	Incentivar, valorizar e praticar a qualidade de vida no trabalho, independentemente das pressões do mundo globalizado, propiciando a manutenção do bem-estar biológico, psicológico e social.

Fonte – Elaborado por Bedani (2008, p. 31) adaptado de Jokinen (2004).

De acordo com Jokinen (2004) *apud* Bedani (2008), essas competências se apresentam em muitos líderes do mundo inteiro, entretanto, um líder global estaria apto a manter tais competências e utilizá-las inclusive em momentos inteiramente desconhecidos.

Dessa maneira, o líder da atualidade deve individualmente passar por uma modificação com o propósito de ampliar a suas competências para um trabalho mais efetivo. Além disso, ainda tem a pressão e as cobranças por um melhor desempenho da organização vivenciada dia após

dia que pedi uma tendência a adaptação. No mais, esses líderes também precisam compreender sobre a essência humana para criar técnicas e táticas para gerir e liderar os seus empregados (JOKINEN, 2004 apud BEDANI, 2008).

Na atualidade, faz-se necessário novas práticas e novas formas de liderar, competindo ao líder pressionar seus liderados a liberarem o potencial latente, ou seja, mobilizar suas habilidades e conhecimentos para lidarem com a complexidade do contexto organizacional atual, afinal nos negócios criatividade e flexibilidade são exigidos (DURKER, 1999). Por isso, líderes e empreendedores gostam de assumir riscos premeditados, estar antenados sobre as mudanças tecnológicas, além de gostar ter contato com pessoas e aprimorar suas competências técnicas para tomada de decisões estratégicas diárias (BAGGIO; BAGGIO, 2014).

Portanto “o autoconhecimento, a segurança pessoal e a maturidade emocional parecem ser ingredientes indispensáveis ao líder” (BERGAMINI, 1994, p. 113), ou seja, “ser capaz não só de se autodesafiar, mas propiciar as pessoas de sua equipe esta possibilidade também” (BEDANI, 2008, p. 33).

2.5 Resiliência e sua importância para o enfrentamento das adversidades no contexto pessoal e de liderança

Neste subcapítulo serão introduzidos algumas pesquisas e conceitos sobre resiliência. Tal tema surge de uma necessidade de se entender a mobilização de recursos ou não para o enfrentamento das adversidades, questões conflituosas e crises que estão presentes na história de vida do sujeito da pesquisa.

A autora Barlach (2005, p. 27) em sua dissertação sobre resiliência esclareceu que tal palavra vem do latim, *resilio*, que significa “retornar a um estado anterior”.

Os estudos sobre resiliência começaram no campo da física e da engenharia pelo cientista Thomas Young no ano de 1807. Esses estudos implicaram em experiências de tensão e compressão de barras e qual a relação entre a força que era colocada em tão corpo e a deformação que este produzia. A partir de tais experimentos definiu-se resiliência como “a capacidade de um material absorver energia sem sofrer deformações plástica ou permanente” (BARLACH, 2005, p.27).

Nas pesquisas realizadas sobre resiliência nas ciências humanas, o conceito de resiliência representa “a capacidade de um indivíduo ou grupo de indivíduos, mesmo num ambiente desfavorável, construir-se ou reconstruir-se positivamente frente às adversidades”

(BALARCH, 2005, p. 28). Mas, para chegar a tal representação as pesquisas sobre resiliência basearam-se em observações e pesquisas com crianças e seus “padrões de adaptação individual em ambientes adversos, bem como de crises, riscos ou ambientes conflituosos”.

Tais estudos foram estendidos, posteriormente, aos adultos, famílias, comunidades e populações em situação de risco, de pressões originadas por situações cotidianas ou inesperadas (BEDANI, 2008, p. 34).

As pesquisas no âmbito das ciências humanas, particularmente na psicologia, iniciaram com a observação das formas positivas de comportamentos em crianças e/ou grupo de indivíduos que vivem ou viveram em condições antagônicas e se desdobraram para estudo das reações psicológicas diante de diferentes tipos de situações traumáticas individuais (BALARCH, 2005).

Também houve pesquisas de resiliência realizadas através de métodos estatísticos e de probabilidade na busca de prever sobre as reações mediante as adversidades do ambiente, contudo, essas pesquisas não levaram em consideração a adversidade segundo a percepção do sujeito, que é particular. A adversidade “pode variar em função do próprio indivíduo, do contexto em que ele está inserido e de sua história de vida” (BALARCH, 2005, p. 45).

Desse modo, cada momento que for considerado um risco na percepção do indivíduo significa que, com sua vida subjetiva, ele confere essa condição à situação, “que lhe é única, e que em outra circunstância poderia considerá-la normal, sem risco” (BEDANI, 2008, p.35).

Masten (2001 *apud* BARLACH, 2005, p.46) entende a resiliência como uma “magia ordinária”, comum e presente no cotidiano de todos os seres humanos. Trata-se da magia do próprio viver. A afirmação é, até certo ponto, coerente com Waller (2001 *apud* BARLACH, 2005) que diz ser a resiliência um potencial presente em todos os seres humanos.

Já Barbosa (2006) entende a resiliência como uma constatação do ser humano de transcender, de após uma experiência adversa ou de sofrimento, renascer, ou seja, ter que se permitir

aprender algo com a situação, embora tais situações são vivenciadas pela pessoa associado as etapas do desenvolvimento humano.

Reivich e Shatté (2002) citados por Bedani (2008) são autores que estudaram a resiliência sob a perspectiva da psicologia, no âmbito da abordagem cognitiva. No seu trabalho, Reivich e Shatté (2002) citados por Bedani (2008) descreveram sete fatores mensuráveis, os quais cada um deles diz sobre o conceito de resiliência ou pelo menos traz uma compreensão do tema dentro da abordagem cognitiva. A seguir, seguem de forma resumida os fatores e suas descrições conforme Bedani (2008, p. 36):

Administração das emoções: é compreendida como a habilidade de manter-se calmo diante de uma situação de pressão; Controle dos impulsos: é a habilidade de regular a intensidade do impulso, ou seja, não agir compulsivamente para qualquer que seja a possibilidade propiciada pela emoção, dando assim a devida força ou intensidade à vivência de uma emoção; Otimismo: é a crença de que as coisas podem mudar para melhor; Análise do ambiente: é a habilidade para identificar precisamente as causas dos problemas e das adversidades; Empatia: é a capacidade que o ser humano tem de compreender os estados psicológicos uns dos outros; Autoeficácia: é o senso de ser eficaz nas ações; Alcançar pessoas: é a capacidade que o indivíduo tem de se expor a outras pessoas, sem receios e medo do fracasso.

Estes sete fatores, concretos e mensuráveis compõem a resiliência segundo Reivich e Shatté (2002) *apud* Bedani (2008) que, em situações adversas ou sob pressão, devem se manter em equilíbrio para que se consiga um comportamento ou uma reação adequada. Além disso, “são fatores que podem ser ensinados, desenvolvidos e melhorados, por meio de programas de desenvolvimento” (BEDANI, 2008, p. 37).

É importante considerar que tanto o estudo da resiliência quanto a utilização do termo no campo da psicologia são recentes, entretanto, ele vem sendo abordado e formulado de forma científica e metodológica pela comunidade acadêmica e por pesquisadores (BEDANI, 2008).

Ressalta-se ainda que a resiliência pode ser compreendida “como um fenômeno comum presente no desenvolvimento de qualquer ser humano, o que possibilita olhá-lo em qualquer ambiente em que esteja inserido - escolar, familiar, grupal, institucional, organizacional ou empresarial” (YUNES, 2003 *apud* BEDANI, 2008, p. 38). Dessa forma, acrescenta Barlach (2005, p. 46) a “resiliência humana não é inata, podendo ser promovida. Não sendo uma característica inerente à personalidade do indivíduo, predomina o entendimento da resiliência como processo dinâmico, multidimensional ou ecossistêmico”.

Para Dejours, Abdoucheli e Jayet (1994), um ambiente cercado de pressões favorece para que o trabalho agregue uma dose de sofrimento, entretanto ele é inevitável, pois está imbuído no indivíduo como um processo natural. No entanto existe a possibilidade de transformar, de aprender a lidar, de enfrentar tal sofrimento através de estratégias e ferramentas internas que causem fortalecimento e evitando dessa forma um descontrole físico e psíquico. Um outro ponto importante que os autores salientam é que se essa mesma pessoa que passou por momentos de sofrimento, crises, situações difíceis com sua família, amigos, escola entre outros, de acordo com pesquisas realizadas na psicologia, entram nas organizações para passar por experiências parecidas que acarretam em sentimentos similares de sofrimento quanto exercendo algum trabalho. Por esse motivo é imprescindível que as organizações busquem formar e desenvolver nas pessoas competências que estimulem e compõem características resilientes (BEDANI, 2008).

Portanto, pretendeu-se, nesta seção, demonstrar que a resiliência está presente em todos os ambientes, a exemplo, no campo pessoal ou profissional, ou ainda em qualquer contexto onde o ser humano está inserido. No campo profissional, mais precisamente no campo da liderança, a resiliência “deve ser considerada como um fator importante no contexto organizacional, visto que ela é aplicável e se encaixa num cenário de incertezas, pressões, crises e estresse” (BEDANI, 2008, p.47).

Com a finalização desse capítulo sobre o referencial teórico, passa-se, a seguir, para o percurso metodológico.

3 PERCURSO METODOLÓGICO

O referido capítulo tem por objetivo mostrar os passos da metodologia percorridos ao longo da presente pesquisa. Trata-se de uma pesquisa de abordagem qualitativa, com uso da técnica de história de vida, pois segundo Godoi e Balsini (2007), os estudos organizacionais apresentam um caráter multiparadigmático que permite a utilização de distintos estilos de acesso à realidade.

De acordo com Yin (2011), a pesquisa qualitativa não tem por objetivo generalizar dados de uma amostra e/ou população, contudo pode possibilitar uma generalização analítica, colaborando de maneira considerável para a formação do conhecimento. Trata-se de um “conceito guarda-chuva” que abrange diversas formas de investigação no sentido de auxiliar na compreensão do “sentido dos fenômenos sociais com o mínimo de ruptura dos contextos naturais” (MERRIAM, 1998, p. 5).

Existem características essenciais que são conferidas às pesquisas qualitativas, são elas: o pesquisador se torna o fundamental instrumento de coleta de dados e de sua análise; o envolvimento do campo empírico; os resultados da pesquisa qualitativa são detalhadamente descritivos; trata-se de uma pesquisa emergente e flexível; a seleção da amostra é pequena e intencional; e envolve um longo período de tempo no campo em contato com o objeto investigado (MERRIAM, 1998).

Nesse sentido, os métodos qualitativos surgem, geralmente, de paradigmas fenomenológicos e interpretativos (Burrell e Morgan, 1979). O objetivo deste tipo de pesquisa social é ampliar o entendimento da vida social e desvendar a construção do sentido do contexto natural pelas pessoas (NEUMAN, 2000). Sendo assim, não há a busca por regularidades, mas a interpretação daquilo que levou singularmente os sujeitos a agir daquela forma. Essa técnica só é possível se os sujeitos forem ouvidos a partir da sua lógica e exposição (GODOI; BALSINI, 2007). Os pesquisadores qualitativos têm o interesse em apreender a acepção do que foi construído pelas pessoas, como elas criaram o sentido do seu mundo (MERRIAM, 1998).

Dessa maneira, a pesquisa qualitativa abrange várias formas de pesquisa no sentido de compreender e explicar os fenômenos sociais da forma mais próxima possível do seu ambiente natural. Todos os tipos de pesquisa qualitativa se baseiam na visão de que a “realidade é construída pela interação de indivíduos com seu mundo social” (MERRIAM, 1998, p. 6).

Dentre as possibilidades de técnicas da pesquisa qualitativa, optou-se pela história de vida. Após essa escolha, buscou-se um sujeito para a referida pesquisa que estivesse exercendo uma posição de liderança e que pudesse “contar a sua história” através de entrevistas aprofundadas sobre sua trajetória pessoal e profissional enquanto líder, com o propósito de ampliar o conhecimento do fenômeno da liderança sob um viés mais real e subjetivo.

A entrevista é um evento de troca de diálogo que pode alcançar a reformulação metodológica necessária para o enriquecimento da prática de pesquisa e para a construção de novas situações de conhecimento (GODOI; MATTOS, 2007).

Após a seleção e o contato com o referido entrevistado por e-mail, foi agendada a primeira entrevista para início da pesquisa de campo.

3.1 História de vida: o método

O método de história de vida utilizado nessa pesquisa contribuiu para a coleta de informações da vida pessoal e profissional do sujeito selecionado para as entrevistas, com o objetivo de expressar sua trajetória de vida em torno do fenômeno da liderança.

A história de vida é um importante instrumento de pesquisa nos estudos qualitativos que possibilita a compreensão dos fatos e/ou fenômenos a partir de caminhos individuais e, até mesmo, pode consentir que o pesquisador entenda os subsídios que compõe a subjetividade nos indivíduos e nas organizações (BECKER, 1999).

A história de vida é um processo de recordar, de reexaminar a vida do sujeito (SILVA et al., 2007). Tem por característica o encontro com a história contada, ou seja, possibilita o sujeito revisitar a sua vida. Nesse sentido, as pessoas envolvidas desenvolvem um processo ativo ao recorrer suas recordações, as suas memórias autobiográficas que são consideradas “a síntese e

a referência de nossas histórias de vida” (GAUER; GOMES, 2008, p. 507). Sendo assim, é uma abordagem que tem como núcleo central “a dimensão do contar e da narrativa” (BARROS; SILVA, 2002, p. 136).

Algumas particularidades devem ser destacadas para uma melhor visualização do método de história de vida, como: “preocupação com o vínculo entre pesquisador e pesquisado; a produção de sentido tanto para o pesquisador quanto para o sujeito; a participação; a história contada da maneira própria do sujeito; e ponte entre o indivíduo e o social” (SILVA *et al.*, 2007, p. 28). Outra particularidade tem a ver com criar uma “interlocução”, a relação entre entrevistado e entrevistador que vai sendo construída, o vínculo, a confiança, a construção dos sentidos; e assim o método vai se desenvolvendo (SILVA *et al.*, 2007, p. 32).

Sendo assim, o método da história de vida trabalha com a contingência da permissão do indivíduo a sua realidade que lhe transforma e é por ele transformada. Trabalha também pelo privado e pessoal, na procura de apreender o vivido social, as práticas do sujeito (BARROS, 2000).

O método da história de vida tem como objetivo “ter acesso a uma realidade que ultrapassa o narrador”. Com esse objetivo em vista, o pesquisador realiza uma “escuta comprometida, engajada e participativa” através de uma “relação de cumplicidade entre pesquisadores e sujeitos pesquisados”. Aqueles que narram sua história tem a oportunidade de conhecer a ressignificação de seu percurso (SILVA *et al.*, 2007, p. 31).

A história contada pelo sujeito entrevistado relata o seu contexto, o processo por ele vivenciado, que se relaciona ao contexto social em que ele se encontra inserido. Além disso, deve-se atentar que a história está sendo relatada ao pesquisador, logo provocará um sentido para quem está ouvindo também, estabelecendo essa forma uma “dimensão dual” de acordo com Silva *et al.* (2007).

Nesse contexto, a utilização do método de história de vida leva em consideração a relação estabelecida entre o entrevistador e o sujeito entrevistado, a forma como o sujeito desenrola sua história, suas expressões, os detalhes, as entrelinhas, pois tudo isso diz sobre a história. A relação estabelecida não perde o valor científico, uma vez que se estabelece um vínculo de

confiança, e um compromisso do com a realidade, não com o método e com a teoria (SILVA et al., 2007).

3.2 O momento das entrevistas e sua transcrição

Na história de vida, “pede-se ao sujeito que conte sua história, como achar melhor – nos moldes de entrevista não-estruturada” (SILVA et al., 2007, p. 32). Qualquer tipo de entrevista é considerada uma conversa oral entre duas pessoas em que uma delas é o entrevistador e a outra o entrevistado. Na modalidade de entrevista não-estruturada, as questões são abertas, sem rigidez de sequência e estrutura (MARCONI; LAKATOS, 2007). Nesses casos, deve-se criar uma interlocução, ou seja, uma relação entre entrevistado e entrevistador em que vai sendo construído um vínculo de confiança e os sentidos para que, assim, o método se desenvolva (SILVA et al., 2007).

Diante do exposto, as entrevistas ocorreram sem uma estrutura prévia de perguntas e os questionamentos apareciam à medida que os temas ou subtemas da liderança surgiam durante o processo, contudo, com o mínimo de interrupções possíveis, de forma a deixar livre a fala do sujeito pesquisado. Orientou-se também pelo “critério de saturação”, para determinar a quantidade e duração das entrevistas a serem realizadas. Tal método refere-se a repetição dos relatos nas entrevistas, no quais as novidades vão se tornando escassas e poucas coisas ao tema são acrescentadas (BARDIN, 2010).

Mantendo-se atenta para esses procedimentos da história de vida e da entrevista, a pesquisadora agendou o primeiro encontro com o entrevistado onde foram colocadas as intenções e os objetivos da pesquisa, uma breve explanação sobre o método de história de vida, o convite a falar sobre sua vida pessoal e profissional e a solicitação da autorização para gravá-las.

Dada à autorização, iniciou-se a primeira entrevista no dia 02 de fevereiro de 2016 e a última entrevista foi realizada no dia 02 de setembro de 2016. O contato com o entrevistado durou um período de 8 (oito) meses e, dentro desse tempo, foram realizadas 6 (seis) entrevistas. O longo período de tempo se deu em decorrência da disponibilidade para marcação dos

encontros e também por causa da agenda do entrevistado que estava, na maioria das vezes, com os horários ocupados.

Todas as entrevistas foram gravadas e realizadas a transcrição dos áudios. Sob um processo de escuta e de repetição dessa escuta das entrevistas, cuidou-se também para não escapar nenhuma palavra, e prestar atenção a cada frase, cada pontuação, cada espaço entre uma resposta para não se perder o sentido real. Portanto respeitou-se o padrão já existente para realizar as transcrições a fim de facilitar a compreensão e evitar possíveis falhas.

Ao final do processo de transcrição das entrevistas, buscou-se dividi-la em trechos que foram enumerados de acordo com sua sequência de apresentação neste trabalho, como por exemplo, trecho 1, trecho 2 e assim sucessivamente.

3.3 A análise da história de vida

Em relação à história de vida, “existem três fases quando se trata da utilização dessa técnica: a gravação, a transcrição e a análise” (FERNANDES, 2010, p. 25).

No tocante a análise dos dados, Gil (2010) coloca que primeiramente, faz-se uma leitura exploratória, mais rápida e global, para posterior processo seletivo, com o intuito de determinar qual material interessa à pesquisa. Com esse material em mãos é feita uma leitura mais analítica e, por último, interpretativa, no sentido de dar forma, torná-la mais restrita e dar vida as ideias dos textos selecionados. Depois desse processo, são feitas a seleção dos temas mais pertinentes e mais enfatizados pelo sujeito da pesquisa que serão analisados à luz da análise do conteúdo.

A fim de entender melhor sobre a análise do conteúdo (AC), Bardin (2011, p. 37) coloca que é um:

conjunto de técnicas de análise das comunicações. Não se trata de um instrumento, mas de um leque de apetrechos; ou, com maior rigor, será um único instrumento, mas marcado por uma grande disparidade de formas e adaptável a um campo de aplicação muito vasto: a comunicação.

Nesse sentido, a AC é combinação de técnicas de análise das comunicações que engloba procedimentos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens, incluindo-se aí estruturas

psicológicas e sociológicas, com a finalidade tanto de mostrar o que foi dito explicitamente como de desnudar as condutas, ideologias e atitudes que o permeiam (BARDIN, 2010).

Por fim, a construção do material de referência teórica desse trabalho foi realizada *a posteriori*, ou seja, após a análise das entrevistas, foi feita a escolha dos subtemas de maior relevância, buscando, assim, o referencial teórico apropriado a este estudo. Essa forma de trabalho é característica do procedimento do método fenomenológico em que o conhecimento é construído a partir das experiências dos sujeitos da pesquisa (BICUDO, 2000).

3.4 O Sujeito da pesquisa: algumas observações

Para a realização dessa pesquisa, haveria a necessidade de que a pessoa escolhida ocupasse um cargo de liderança. No caso do sujeito participante dessa pesquisa, ele ocupa tanto o cargo de presidente quanto o de fundador de um grupo de empresas com sede no Estado de Minas Gerais que possui uma filial em São Paulo, além de ser referência no mercado nacional e internacional no segmento de serviços de consultoria, assessoria e treinamento, nas áreas de qualidade, segurança e saúde, meio ambiente e responsabilidade social.

De acordo com a solicitação do entrevistado, foi acordado o sigilo do seu nome bem como o nome da sua empresa e, dessa forma, criou-se um nome fictício para ele, qual seja, Antônio.

Antônio foi o quarto filho de uma família de seis irmãos. Teve uma infância e uma adolescência marcadas pela simplicidade e pela carência financeira. Morou na região metropolitana da capital mineira, onde estudou em escolas públicas e trabalhou desde os 13 anos para ajudar seus pais no sustento da casa.

Atualmente, Antônio possui cerca de 20 anos de atuação nas áreas de gestão empresarial, é referência como palestrante e instrutor nas áreas de empreendedorismo, motivação, liderança e sustentabilidade. Conta também com um histórico de prêmios conquistados por ele e pelo seu grupo da empresa. Dentre as premiações, destacam-se a 4º edição do Prêmio Estadão PME, na categoria Minha História de Sucesso, recebeu também da 6º edição do Prêmio Abap de Sustentabilidade, que tem por objetivo destacar o papel da publicidade e da comunicação na divulgação de hábito sustentáveis, outro prêmio importante o da Latamir 2016 – Prêmio de

seguros do Brasil, na categoria de empresa de consultoria de riscos, além de por 3 anos consecutivos permanecer no ranking das 250 empresas que mais crescem no Brasil, de acordo com a Revista Exame (Informações disponibilizada pelo entrevistado).

4 HISTÓRIA DE VIDA DE UM LÍDER: ANÁLISE E RESULTADOS DO PERCURSO VIVENCIADO

Neste capítulo, foi contextualizada a história de vida do sujeito escolhido para esta pesquisa. Sua narrativa foi organizada e analisada a partir das perspectivas relacionadas ao propósito do estudo, ou seja, analisar a trajetória de um líder através da temática liderança.

4.1 O processo de liderança: aspectos pessoais

Para análise do processo de liderança do líder Antônio, sujeito em análise neste estudo, iniciou-se pelos seus aspectos pessoais. Buscou-se identificar os momentos da sua infância e da sua juventude, que diz ou não, sobre o líder que é hoje. Sendo assim, Antônio começa relatando sobre sua infância com muitas dificuldades e como se deu sua formação. (Trecho 1 da história de vida).

Então, essa dificuldade toda que eu tinha, de me julgar demais, de me achar feio demais, de me achar burro demais, isso refletia muito na escola né, a escola de antigamente, a escola pública, aonde até a própria alimentação minha dependia da escola, né, eu ainda tinha que esperar não sei se é da sua época, a vitamina da LDA que era um pozinho que a gente recebia pra complementar a alimentação e ainda **tinha a merenda da escola e era isso que auxiliava bastante,** então ir a escola talvez muito mais pela merenda do que pelo aprendizado porque o aprendizado em si o modelo era igual pra todo mundo, não eram tratadas as diferenças, então **eu era só mais um entre trinta, um menino muito tímido que não abria a boca,** tinha até disputa pra ver quem conseguia falar comigo, porque eu não tirava dúvida, eu não perguntava nada, eu nunca sabia nada. Eu não conseguia entender o que o professor estava falando, **as minhas notas sempre foram as piores e isso foi ao longo da minha vida inteira,** eu sempre fui aquele que passava com sessenta, com sessenta e meio, eu acho que eu só era bom em educação física, e talvez porque o modelo pedagógico não era pra mim. **Eu tinha muita dificuldade de entender, de me relacionar com as pessoas, de fazer atividades em grupo,** tanto que grupos de escola era uma tragédia pra mim porque todo mundo formava os grupos e eu sobrava **Isso foi criando um certo trauma em mim, poxa!** Eu sou sempre o refúgio, tanto que depois lá no meu segundo grau, **na época ainda que era segundo grau né, eu já criei outras facilidades pra mim, quando tinha trabalho em grupo, eu fazia sozinho, automaticamente.** (TRECHO 1 DA HISTÓRIA DE VIDA). (grifo nosso).

Como pôde ser observado no relato acima, o entrevistado colocou os percalços enfrentados em sua infância e adolescência na escola, associando a sua percepção de si. Para o entrevistado, certas características pessoais foram marcantes, tais como: sentimento de inferioridade, a timidez, a dificuldade de aprendizagem e de se relacionar com as pessoas, o desempenho baixo em suas notas na escola, o não se considerar bom em nenhuma matéria

escolar, o que remetia a ideia de que não tinha traços ou qualidades para se tornar um líder que é hoje.

Esse trecho inicial da história de vida desse líder pode remeter a discussão sobre a liderança inata ou adquirida, indicando que, no caso do Antônio, ele não nasceu líder, ele foi se formando líder após ultrapassar os desafios que lhes foram impostos. Bass (1990) afirma que o indivíduo não se faz líder simplesmente pelo fato de ter um conjunto de traços. Defendia-se a crença de que a competência em liderar fosse dada somente pelas características inatas, mas com outros estudos, verificou-se que a interação com outros fatores, bem como compatibilidade entre líder e liderado no que se referem às características, atividades e objetivos, pode auxiliar no desenvolvimento da liderança.

O Trecho 2, a seguir, também reforça o sentimento do Antônio de não possuir características na sua fase inicial de desenvolvimento para se tornar um líder:

Então, **essa dificuldade com os estudos né talvez não tenha formado o líder que eu sou hoje**. O curioso é que, hoje, por formação eu sou engenheiro mecânico, eu sou advogado, eu represento uma empresa com mais de cento e quarenta empregados, sou consultor de empresas e de grandes marcas. O perfil do meu cliente é um cliente de médio e grande porte, grandes empresários, lido com muito dinheiro né, e o dinheiro de outras pessoas também. [...] então, **a minha primeira fase não foi boa né, então eu acho que tá bem entendido, timidez, autoestima muito baixa e pouquíssimos recursos e esses recursos influenciam muito na vida da gente** né, porque até a própria referência de ter ou não ter. O seu colega tem um brinquedo que você não tem, o seu colega tem uma roupa bacana, você não tem, o seu colega tem uma mochila, você tem uma calça jeans virada ao avesso né, então, **apesar de que naquela época isso não me incomodava tanto, como eu não conhecia um mundo diferente, eu morava numa área pouco favorável**, as pessoas que se relacionavam comigo também tinham poucos recursos. (TRECHO 2 DA HISTÓRIA DE VIDA). (grifo nosso).

O entrevistado faz menção aos seus traços e características da infância e adolescência os quais acreditava que eles não teriam formado o líder que é hoje (Trecho 2 da história de vida). Dessa forma, Antônio parece não se encaixar nos estudos de Stogdill (1948) que apontaram que algumas qualidades específicas bem como, inteligência, confiança em si, capacidade de se expressar verbalmente, entre outras, fazem parte dos traços de personalidade dos líderes classificados com a tipificação “o grande homem histórico”. Segundo o líder entrevistado, mesmo com toda a dificuldade e os poucos atributos que possuía, ele conseguiu se formar academicamente, ser empresário e lidar com pessoas de *status* elevado, o que comprova novamente o que Bass (1990) e Bergamini (2002) ressaltaram sobre a liderança ser

compreendida através da interação com outros fatores e não somente com um grupo de traços comportamentais e inatos.

Outro ponto que foi possível captar nas histórias coletadas do entrevistado até o momento foi que, ao longo de sua juventude, ele não fazia ideia, nem se quer fazia planos para seu futuro, a não ser um futuro mais restrito profissionalmente por conta da realidade considerada difícil que enfrentara em sua infância e adolescência. Essa evidência pode ser notada no Trecho 3 da entrevista, a saber:

[...] **então eu não sabia o que era ter mais do que aquilo**, então se a gente fosse pensar de liderança naquele tempo [...] **do futuro, eu não conseguia me ver mais do que aquilo, eu não conseguia me ver sei lá... mais que um ajudante de pedreiro ou mais do que um catador de metal na rua**, Então eu não posso dizer talvez algumas referências escritas minhas a gente fala de que você trabalha essa capacidade de ser desde pequeno desde nascido, mas eu particularmente não acredito nisso, né?! Tem coisas que eu falo, mas não escrevo, **por exemplo, falar que você nasce líder, eu acho uma mentira, porque eu não nasci líder**, se eu pegar referência por mim mesmo né e de algumas pessoas que eu conheço, **eu não vi essas pessoas nascerem líderes, eu acredito muito numa força maior, não estou falando de nada sobrenatural**, né [...]. [...] E do sete aos quatorze (anos) não mudou nada na minha vida, talvez até piorou, porque as dificuldades, elas aumentam, você começa a ter uma visão mais real das coisas: onde eu via meu pai bebendo muito, meu pai fumando muito, minha mãe muito triste, meu pai muito ausente de casa porque viajava muito, as dificuldades normais de aquecer uma água, de fazer um feijão né, de você ter que buscar lenha pra fazer tudo isso. Então cê começa a entender né aquela ideia de porque que a vida é tão má com você né [...]. (TRECHO 3 DA HISTÓRIA DE VIDA). (grifo nosso).

Os relatos do entrevistado sobre as características pessoais e agora sobre a sua perspectiva futura quando ainda era um garoto da escola, reforça mais uma vez as ideias da teoria de liderança de que o indivíduo não nasce um líder, ele se torna um líder (BASS, 1990; BERGAMINI 2002). Diversos autores discorreram sobre esse assunto, a exemplo, os pesquisadores da abordagem do estilo Lewin, Lipitt e White (1939) e da abordagem da contingência bem como, Fiedler (1972), Tannenbaum e Schmidt (1973/1991), Reddin (1966), Hersey e Blanchard (1977) e Vroom e Yetton (1973). Assim, se os estudos iniciais contavam que os traços da liderança eram inatos, os novos estudos voltados para a abordagem do estilo contavam que tais características poderiam ser desenvolvidas, ou seja, a partir do momento que se conhecesse o comportamento de um líder, sendo eficaz ou não, esse mesmo líder poderia ser desenvolvido (SANTOS, 2003). Então, muito provavelmente, o “acreditar numa força maior” como formadora de um líder, deve estar relacionada a esses fatores/características que formam a liderança (SANTOS, 2003), mas que não são explicáveis de modo exclusivamente racional porque se colocam como eventos interpretativos e

aleatórios, contudo somente quando são analisados num todo ajudam a entender a formação de um líder como o Antônio.

A partir da abordagem da contingência, passou-se a crer que qualquer pessoa poderia se tornar um bom líder, contanto que seja treinada e desenvolvida. É possível que o ingresso do Antônio na vida acadêmica tenha lhe treinado e desenvolvido para ser líder, mas estes não são os únicos fatores que formam a sua liderança. No caso do treinamento, os enfoques contingenciais propuseram que “as organizações poderiam contar com bons líderes desde que lhes dispensassem treinamento adequado e promovessem um ambiente favorável onde pudessem agir com eficácia” (BERGAMINI, 1994, p. 104).

Nessa primeira fase da sua vida, Antônio declara que a sua infância e parte da adolescência foram cercadas de dificuldades e conflitos familiares (como descrito no Trecho 3 da história de vida), porém foi somente na segunda parte da sua adolescência que o entrevistado demonstrou que as dificuldades financeiras começaram a se amenizar. Essa segunda parte foi marcada tanto pelo esforço de enfrentar não só as dificuldades financeiras, mas também as dificuldades de cunho pessoal, conforme o Trecho 4 abaixo:

[...] então depois **dos quatorze aos dezoito melhorou um pouco** porque, e talvez pelas dificuldades que eu tinha, eu tive que ir pra rua, então, **com quatorze eu já vendia picolé na rua, mas eu era péssimo vendedor morria de vergonha** né, eu não conseguia abrir a boca, oferecer nada pra ninguém, então eu atravessava dez quilômetros a pé e voltava calado, **quando eu voltava já tava tudo derretido porque eu não conseguia nem abrir a caixa pra mostrar pra ninguém que tinha picolé dentro**, a não ser que o cara perguntasse, o que quê você tem aí dentro deixa caixa? Eu comprava né, **vendia verdura na rua, mesmo problema, não abria a sacola então ninguém comprava**. Essas coisas foram, mas ao mesmo tempo, eu insistentemente fazendo as mesmas coisas e foi abrindo um pouco a cabeça né, **aí fui pra uma banca de jornais ainda nos meus quatorze aos dezoito anos e acho que isso mudou muito a minha vida**, porquê? Primeiro, excesso de responsabilidade né, porque eu levantava quatro e meia da manhã todos os dias de domingo a domingo tinha que vim pro centro da cidade buscar revista, buscar jornal, abrir uma banca sete horas da manhã, fazer a exposição da banca, sete e meia da manhã meu cliente já estava na porta da banca [...] que a gente vendia 300 jornais num dia, hoje não se vende isso mais. Então, e **lá eu era obrigado a conversar porque [...] a banca tinha clientes, os clientes queriam suas encomendas, queria opinião sobre as revistas, queria saber de determinado assunto pra comprar** [...] então eu era obrigado a ler muito também, eu lia de tudo, eu lia de tudo, mas ainda era tímido, eu não abria a boca [...]. (TRECHO 4 DA HISTÓRIA DE VIDA). (grifo nosso).

No caso do líder entrevistado, a necessidade de obter sua independência financeira foi gradativamente levando-o a uma mudança em outras características pessoais, quais sejam, a

timidez e o relacionamento interpessoal. Antônio foi percebendo, com o passar do tempo (dos quatorze aos dezoito anos), que poderia criar estratégias que pudessem compensar a timidez e a sua relação com as outras pessoas, ainda que essas características se parecessem bastantes enraizadas em sua vida.

A análise dessas características do entrevistado apresentadas no Trecho 4 da entrevista remete a questão da competência. Le Bortef (1995) e Fleury e Fleury (2004) esclarecem que a competência e, nesse caso a competências em liderança, é um resultado de três fatores, a saber: a formação do indivíduo, a formação educacional e as experiências profissionais. A formação do indivíduo diz respeito a sua biografia, suas histórias, suas dificuldades, aprendizados e conhecimentos adquiridos. Nesse contexto, Antônio foi aprendendo as habilidades para lidar com a timidez e a se relacionar com as pessoas para continuar a trabalhar com vendas. Essa experiência, assim como outras, já faz parte de um conjunto de habilidades e conhecimentos que foram sendo adquiridos e desenvolvidos para a sua atuação de liderança que tem hoje. Logo, tal comportamento representou uma estratégia para superar suas dificuldades relacionadas à timidez e ao relacionamento com as pessoas, nem que fosse de forma incipiente, para continuar o seu esforço diário de trabalho na segunda parte da sua adolescência.

Dessa forma, o emprego na banca de revista representou o primeiro passo no desenvolvimento das suas características de lideranças de Antônio, apesar de não ter um cargo de liderança formal.

Um aspecto que foi evidenciado nos relatos da história de vida de Antônio é a limitação de visão de futuro do entrevistado. Antônio não conseguia enxergar para além daquela realidade vivenciada, demonstrando uma visão limitada sobre si mesmo e sobre a possibilidade de vir a ser um líder. Além do Trecho 3 colocado anteriormente com destaque para as falas “então eu não sabia o que era ter mais do que aquilo”; “do futuro, eu não conseguia me ver mais do que [...] um ajudante de pedreiro ou mais do que um catador de metal na rua”, a visão limitada de Antônio também fica clara no Trecho 5 da sua história de vida.

[...] até os dezoito, eu evolui bastante, principalmente, na comunicação. Me soltei mais, mas falar de liderança não, eu era liderado, eu era simplesmente um funcionário da banca de jornais né?! E não conseguia pensar em mais nada além daquilo, eu não conseguia sequer pensar em ter uma banca pra mim né, então não adianta eu falar que eu pensava em ser líder, talvez, eu fazia coisas

que remetia a isso, por exemplo, saiu a *telesena* do Silvio Santos, o grande lançamento da época não tinha nem pra comprar, não sei se você é dessa época, é aí que quê eu fazia vendia por um real, não tinha mais em Belo Horizonte, eu ia no Espírito Santo comprava os pacotes e vendia por dois reais, vendia com ágio. Aí lançaram a raspadinha da mineira também não tinha, eu comprava por um preço e vendia mais caro. Eu já tinha meus clientes, domingo, todo mundo queria soltar papagaio, eu produzia papagaio e vendia, vendia cinquenta papagaios, pipas né num domingo, só que isso eu fazia pra sobreviver, eu fazia pra *interar* um dinheirinho a mais porque eu queria comprar uma mochila da *Company*, eu queria ter um tênis *Reebok* mais bonito, né, porque, até então, eu estudava em escola pública, escola estadual que era o Estadual Central nessa época já né, então, eu tinha que sair de Contagem pegar dois ônibus, chegar no centro da cidade ir a pé até a Fernandes Tourinho. Então, eu só queria ter pelo menos um dinheirinho pra pagar um salgado ou um caldo de cana, então, querendo ou não eu só fazia isso pra sobreviver com um pouco mais de qualidade. [...] **eu comecei a ver esse mundo novo quando eu saí do bairro, quando eu peguei comecei a pegar ônibus ir pro Estadual Central, eu comecei a ver a cidade quando eu fui trabalhar na banca de jornais, né?! Eu comecei a ver revistas, ver livros, ver coisas que eu não sabia que existiam, então isso começou a provocar uma mudança em mim, sem perceber. Mas, ainda era um péssimo aluno tirava nota ruim na escola, ainda tinha muita dificuldade de comunicação então tudo isso ainda era presente em mim né, mas eu era obrigado a colocar alguns personagens, por exemplo, um vendedor de jornais na banca né [...]. (TRECHO 5 DA HISTÓRIA DE VIDA). (grifo nosso).**

O presente continuava sendo percebido como muito difícil para Antônio e, devido a isso, ele tinha que fazer por onde sobreviver cotidianamente. Foi por essa preocupação que lhe estimulou a buscar outras formas de se desenvolver, fazendo com que ele fosse mais longe a cada dia, superando obstáculos, rompendo padrões comportamentais vigentes e se aventurando por caminhos desconhecidos de maneira intuitiva, já que Antônio não esperava alcançar a posição de liderança que possui atualmente. O entrevistado coloca que não conseguia pensar em mais nada, além daquilo que era ser um vendedor de banca de jornais, mas enquanto vendedor, Antônio desenvolveu suas habilidades na área de vendas e também sobre a relação entre oferta e procura no mercado (a lançamento da *telesena* do Sílvio Santos que esgotou a venda e ele conseguiu comprar para vender para seus clientes por um valor duas vezes maior), superando as suas limitações, dentre elas, a timidez e dificuldade de se comunicar.

Essa capacidade de superação diz respeito à resiliência do indivíduo, que significa a sua capacidade de, diante de um ambiente desfavorável, construir ou reconstruir a si mesmo de maneira positivamente (BALARCH, 2005). A história de vida de Antônio demonstra que, na infância e adolescência, ele fazia muito pouco para mudar, mas no início da sua fase adulta, foi necessário ultrapassar os seus fatores limitantes, após diversas experiências difíceis e/ou de sofrimento. Em outras palavras, Antônio renasceu quando se permitiu aprender algo com a

situação, embora ele mesmo coloque essas situações como fazendo parte das suas etapas do desenvolvimento humano (BARBOSA, 2006).

Ainda nesse Trecho 5, verifica-se que Antônio estava dando início a uma nova fase da sua vida que faz uso do processo de resiliência. Este início do processo de resiliência de Antônio também é sentido pelo emprego na Força Aérea Brasileira, que impulsionou o processo de resiliência. (Trecho 6 da história de vida).

Já nos meus dezenove, eu fui pra aeronáutica. Fui servir o serviço militar obrigatório né, **era pra ficar um ano, acabei ficando quatro. Aquilo fez muito bem pra mim,** apesar de hoje eu não conseguir me ver nessa estrutura né, porque as coisas também não acontecem tão rápido; mas **era bom porque quando eu entrava na farda, eu me sentia um “super-homem”** mesmo né, aonde eu criei essa ideia de persona mesmo, porque lá **a referência que eu tinha era de se eu fizesse muito bem feito, eu teria boa avaliação.** Isso seria mais antigo né, a pontuação que eles tinham, então, **isso eu consegui ser, eu era o terceiro da minha turma** que era de oitenta, né, e depois, **isso me abriu muitas portas internas** porque eu fazia a faxina, mas eu fazia as melhores né?! Tinha a oportunidade de escolher os melhores postos pra tomar guarda a noite né, então, isso foi me dando outras oportunidades e **aprendi muito a me relacionar com as pessoas** porque lá eu tinha amigos de quartel, pessoas com a mesma idade que eu, mesmos problemas que eu. Eu passava muito tempo no quartel porque eu não tinha dinheiro e eu queria ter. Então tinha os plantões, eu fazia os meus e os dos colegas, eu comprava, eu vendia esses plantões então o cara, por exemplo, tinha que ir pra um aniversário e não podia porque tava de plantão, aí então cê me dá cem reais e eu fico pra você. Então, **eu passava a maior parte do meu tempo no quartel** né, e ainda tinha a diversão né porque tinha as debutantes né, sonhavam em dançar com um cadete né, com a farda azul, então eu passava sexta e sábado dançando valsa e, normalmente, eu era sempre o mais bonitinho, do olho verde que a aniversariante queria dançar, então, por isso que eu falo que isso conta muito na minha vida, você acaba tendo muitas facilidades. (TRECHO 6 DA ENTREVISTA). (grifo nosso).

Ao se tornar militar da aeronáutica, Antônio conseguiu administrar suas dificuldades financeiras com os plantões que fazia para ele e para os colegas de trabalho, além de ter uma vida social fora do ambiente de trabalho quando participava dos bailes de debutantes como acompanhante. Esses acontecimentos parecem auxiliar de forma gradativa no desenvolvimento das habilidades comportamentais de Antônio no que se refere a superar suas dificuldades de relacionamento interpessoal. Infere-se, pelo relato do líder entrevistado, que a timidez já não se demonstrava em níveis tão altos quanto aqueles níveis apresentados na sua infância e adolescência.

Dessa forma, Antônio parecia que estava fazendo uso, principalmente, de um dos fatores que compõe a resiliência, a saber, o fator alcançar pessoas que diz da habilidade que o indivíduo tem de se expor a outras pessoas, sem receios e medo do fracasso (REIVICH; SHATTÉ, 2002

apud BEDANI, 2008, p. 36). No caso do Antônio, os fatores da resiliência parecem ter sido desenvolvidos e melhorados (BEDANI, 2008), através da sua formação militar e, posteriormente, acadêmica.

Nota-se também que superar as dificuldades, seja ela financeira ou interpessoal, não se constitui em uma tarefa fácil. Mas, a partir do momento que se toma consciência, pois isso não acontecia anteriormente, conforme explicitado pelo entrevistado, o indivíduo busca oportunidades que lhe favoreça. Entretanto, para Antônio as transformações em sua vida se deram de forma muito mais intensa no final da sua adolescência e início da sua fase adulta. Naquele momento, o contato com o mundo de trabalho ampliou sua visão, pois teve oportunidade de conhecer pessoas que passavam pelos mesmos problemas, criou personagens que escondia ou disfarçava alguma dificuldade interna para seguir em frente, viabilizou outras formas de ganhar dinheiro.

Assim, a superação dos obstáculos e das dificuldades estava aliada a criatividade e o otimismo de Antônio, considerados fatores pertencentes ao quadro de competências do líder global (BEDANI, 2008).

Além do mais, embora a liderança ainda não fizesse parte da vida dele naquele momento, algo já o incomodava por dentro (Trecho 7 da história de vida).

[...] aos 19 anos de idade, [...] já começava a incomodar porque me relacionava com gente com alto poder aquisitivo, muitos amigos soldados com alto poder aquisitivo, e eu começava a entender, poxa! Aquilo já tava fazendo falta pra mim né, eu já com as primeiras namoradas precisando sair, mas não tinha dinheiro, mas eu também não sabia o que fazer, até então era só um soldado da aeronáutica, com um provento de salário mínimo que gastava ele todo, né, ainda vivia devendo, então o líder não surgiu aí ainda. (TRECHO 7 DA HISTÓRIA DE VIDA). (grifo nosso).

Se antes o fator econômico simbolizava somente um meio de sobrevivência para Antônio, a partir daquele momento, esse fator passou a simbolizar mais, pois à medida que desenvolvia seus relacionamentos e suas atividades de trabalho foram surgindo novas necessidades e novos desafios.

O desligamento da Força Aérea Brasileira tinha ocorrido e a proposta de trabalho da Fiat apareceu se constituindo, no seu início, em outra fase difícil da sua vida. (Trecho 8 da história de vida).

Depois eu recebi uma carta e **fui pra Fiat, trabalhar de operador de produção**, trabalhar inclusive em três turnos né, soldando para-lama de Uno, **inclusive eu dei tanto azar que eu cai no pior setor da Fiat que era a funilaria**. Era uma área muito quente, onde mexia com muita solda, não era a parte boa, **foi uma fase muito difícil [...]** fiquei um ano na produção, então sem querer eu tinha habilidades a mais do que os amigos da produção **porque eu caí numa área onde o nível de escolaridade das pessoas era muito baixo** né e eram pessoas mais brutas, que era a funilaria. Mas, ao mesmo tempo, **eu era um cara que já tinha me formado, que já tinha um conhecimento bom das coisas, então rapidamente eu comecei a ajudar meus colegas**. Eu comecei a ajudar a calcular a produção, **então eu comecei a me destacar lá dentro**, mas sem querer. Tudo porque eu tinha lido muito na banca, eu conheci um pouco da vida lá fora e lá dentro. **Eu cheguei num ambiente onde as pessoas eram mais**, não sei se eu posso dizer esse trem, mais **fracas do que eu**.

Você tinha qual idade? (Entrevistador)

Eu já estava com meus vinte e três, vinte e quatro anos de idade. Você já tinha concluído o segundo grau? (Entrevistador)

Já tinha concluído o segundo grau [...] então, e isso lidando com colegas de trabalho que não tinha nem o primeiro grau, mal sabia ler e escrever e naquela época os requisitos eram mais flexíveis pra isso. Então me destaquei. Abre a oportunidade de fazer um curso superior de engenharia mecânica, passei no vestibular, comecei a fazer só que não podia terminar porque eu seguia três turnos na Fiat, então houve um processo de negociação pra que deixassem com que eu estudasse. Isso não foi negado, então eu enfrentei quatro períodos na dificuldade tipo, estudava a noite e já chegava da faculdade ia direto para o trabalho então fui até muito penalizado por isso [...]. (TRECHO 8 DA HISTÓRIA DE VIDA). (grifo nosso).

O início da sua trajetória profissional na empresa Fiat foi marcado pelo desafio de estar numa área que possuía três turnos de trabalho, proporcionava uma baixa qualidade de vida e os colegas de trabalho tinham nível de escolaridade inferior que o de Antônio. Esse contexto de trabalho favoreceu o desenvolvimento profissional de Antônio, pois ele conseguia se destacar dos demais porque ele tinha um nível de escolaridade e conhecimento maior do que os seus colegas. Essas experiências difíceis nesse novo momento da sua vida deram ao líder entrevistado um poder de articulação muito maior. Se antes ele possuía uma autoestima muito baixa e se sentia burro, naquele momento ele estava numa outra posição na qual se destacava dos demais. Sua capacidade de resiliência surge novamente nesse momento difícil.

Com um pouco mais de autonomia, Antônio se motivou na busca do seu desenvolvimento profissional, afinal ele detinha de um poder naquele momento, que era o poder do conhecimento. As dificuldades no trabalho não o impediram de criar soluções para sair daquela área (lugar) em que se encontrava.

Nesse sentido, a resiliência é analisada como um aspecto importante no contexto das organizações, já que ela pode ser aplicada e se adequada quando o cenário apresentado é de

incertezas, pressões, crises e estresse (BEDANI, 2008). Esse era o caso do Antônio e seu trabalho na Fiat na área de funilaria.

No próximo trecho da história de vida de Antônio (Trecho 9), é possível observar que as dificuldades foram superadas com criatividade, favorecendo o seu crescimento e a ampliação da sua capacidade da resiliência.

[...] **tive a oportunidade de fazer um teste no setor de meio ambiente** (da Fiat). [...] O teste era no setor administrativo e eu era um cara extremamente operacional, sem/poucas habilidades administrativas ou nenhuma, inclusive um dos testes era usar o computador, trabalhar no *Word*, no *Excel*, no *Power point*, e eu não sabia nem o que era um computador. Honestamente falando que na aeronáutica, eu usava máquina de datilografia, então eu lembro que eu sabia que o teste seria em uma semana. Não sei se existe isso em Belo Horizonte, era um cursinho de computador e naquela época era o “DOS” né, então, só que como o teste não daria tempo de eu fazer o mês todo, eu fiz só a primeira semana e, na primeira semana, eu só aprendi o “DOS”, eu não aprendi o Word e o Excel ainda. Então quando me chamaram pro teste, o primeiro teste era fazer uma planilha. Eu falei pronto! Não sei nem ligar esse computador, só que eu tinha aprendido no curso era a ligar o computador e abrir arquivos que era “Cddob, CD//:” e eu abri, **eu dei tanta sorte de estar no lugar certo na hora certa que o cara que aplicou o teste teve que sair na hora que ele me deixou na frente do computador, ele não pôde ficar me vigiando**, ele falou assim: Oh! fica aqui que na hora que eu voltar a gente continua, mas vai tentando aí. E eu vi uma disketeira do lado, tinha mais de 50 diskets, aí eu puxei um deles e enfiei. Era exatamente um disket da planilha, então tudo que eu sabia fazer, eu fiz que era abrir a planilha e salvar a planilha, então abri e salvei umas pra ele né, aí ele falou assim: Gente, impressionante tá igual, tá idêntica, meus parabéns! Depois disso, **eu venci o teste concorrendo com mais de 80 pessoas né, lógico que eu forjei o teste, mas eu acho que isso contou, porque eu tive de usar minha criatividade** [...]. (TRECHO 9 DA HISTÓRIA DE VIDA). (grifo nosso).

Neste relato, colocando de lado o quesito sorte, identifica-se algumas competências apresentadas por Antônio que são pertencentes as características do líder global, tais como: habilidades cognitivas e autorregulação (controle). O controle está relacionado com a “capacidade de pensar antes de agir” (JOKINEM, 2004 *apud* BEDANI, 2008) sob um momento de pressão e a forma como lidar com a situação, como o vivenciado por Antônio nesse processo seletivo interno da empresa de automóveis Fiat.

O esforço de Antônio e a sua criatividade o levaram até o trabalho do escritório, no qual ele fez uso do tempo “vago” para aprimorar seus conhecimentos sobre a nova aérea em que se encontrava dentro da Fiat. (Trecho 10 da história de vida).

[...] então quando eu cheguei lá nesse escritório, eu tinha uma mesa e um computador. Não sabia nem o que era ter uma mesa e um computador. Nunca tive isso só pra mim. **Então, meu trabalho era administrativo de oito até cinco e**

meia, mas eu chegava as seis da manhã e estudava até às oito e meia sozinho. Cinco e meia da tarde terminava o expediente, eu continuava estudando e ia embora às onze, mas por que? Porque eu era muito perseverante, eu era teimoso, eu queria saber fazer, rapidamente. Em menos de um ano, eu já dominava todos os recursos talvez mais do que os meus colegas de setor. E isso me fez inclusive ter algumas promoções dentro da Fiat né [...]. (TRECHO 10 DA HISTÓRIA DE VIDA). (grifo nosso).

Superados muitos desafios descritos ao longo dos diferentes trechos da sua história de vida, Antônio demonstrou que essas situações desafiadoras não foram impedimento para enfrentar os obstáculos advindos da busca pela evolução profissional e acadêmica. E sobre isso o entrevistado se vê como uma pessoa perseverante e teimosa. Pode-se associar essas características às competências do líder atual, assim como seus fatores pertencentes. A curiosidade, que significa querer aprender mais, é demonstrada quando Antônio estuda o tempo que pode para adquirir os conhecimentos que acreditava que seus colegas já possuíam; o gerenciamento de si próprio é evidenciado no líder entrevistado quando ele demonstra conhecer a si mesmo, seus pontos fortes e fracos, na buscar compensar os fracos (BENNIS, 1995; 1996 apud BEDANI, 2008).

Essa busca por melhorias na sua condição profissional e pessoal trouxe recompensas, como, por exemplo, o seu destaque através das promoções que conseguiu em poucos anos de trabalho na Fiat, mas com muita dedicação, segundo Antônio coloca no Trecho 11, a seguir:

Eu cheguei até num *status* interessante porque eu cuidava de toda a gestão de resíduos da Fiat. Eu comecei a viajar pelo Brasil pra representar a Fiat em questões ambientais. Viajava pra São Paulo, pras feiras de automóveis. **Tive três, quatro promoções onde meus colegas de trabalho que estavam há 20 anos não tiveram,** mas tudo porque eu estava no lugar certo, na hora certa. **E no tempo que eu fiquei lá, eu fui muito insistente, eu queria ser melhor que todo mundo, eu tinha isso** [...] porque eu me vi numa grande oportunidade. Aumentou pouco meu salário, mas que pra mim era muito né, como se recebesse um salário mínimo e meio, mas pra mim era muito. Pra quem passou a vida recebendo um salário mínimo, mas não imaginava que isso ia me dar a liderança. Só que eu estava no lugar certo porque pra eu cair num departamento, lidar com pessoas onde tinha uma fábrica com vinte e quatro mil pessoas, onde eu era obrigado a me relacionar com essas vinte e quatro mil pessoas de alguma forma, com treinamento em sala de aula, com cursos, lidando com uma norma que tinha acabado de chegar no Brasil, então novamente volto a falar, **eu cheguei no lugar certo, na hora certa, aí talvez a partir daí que começa a minha trajetória de empreendedor [...].** Foi aflorado por acaso, muito por acaso, é disso que estamos falando hoje aqui da ideia, [...], do líder né [...]. (TRECHO 11 DA HISTÓRIA DE VIDA).

É nesse momento em que recebe as promoções, viaja representando a empresa e passa a treinar e se relacionar com a maioria das pessoas em uma empresa de grande porte, que Antônio considera que a sua trajetória como líder começa. Contudo, observa-se nas análises

anteriores que alguns aspectos da sua liderança já estavam surgindo no seu comportamento, a saber, a criatividade, a curiosidade, a resiliência, dentre outros.

Antônio considera que todo esforço empenhado para chegar aonde chegou se deu porque ele sempre estava no lugar certo e hora na certa. Obviamente que esse aspecto deve ser levado em consideração, mas não isoladamente. Sobretudo, destaca-se que Antônio, diante do momento certo e da hora certa, realizou os esforços necessários para ser reconhecido no trabalho, se destacando como líder. A atuação de Antônio aponta que o líder da atualidade deve individualmente passar por uma modificação com o propósito de ampliar a suas competências para um trabalho mais efetivo (JOKINEN, 2004 *apud* BEDANI, 2008). Sabe-se ainda das tendências organizacionais que exigem um desempenho satisfatório dos líderes e liderados (BEDANI, 2008).

As escolhas e os esforços do líder entrevistado levam a uma avaliação mais analítica dos seus aspectos profissionais da liderança, o que será realizado na seção seguinte.

4.2 O processo de liderança: aspectos profissionais

Nesta seção, serão analisados os relatos do entrevistado sobre os momentos práticos de sua vida profissional, bem como o desenvolvimento até os dias atuais da sua atuação como líder.

Já no próximo relato (Trecho 12), verifica-se que atuação do líder entrevistado se ampliou não só com relação aos aspectos financeiros como também na sua relação com a sociedade.

[...] **minha primeira oportunidade de empreender**, eu tava até num dentista de boca aberta lá, tava colocando o aparelho e eu fiquei vendo lá o sugador do dentista né, (...) e nesses dias, antes, por acaso na Fiat, [...] tinham me dado um cartucho de impressora e a gente não tinha nada o que fazer com aquilo. E eram muitos caminhões de cartuchos pra uma fábrica, pra vinte e quatro mil funcionários e no dentista, eu pensei porque a gente não termina de sugar essa tinta com esse sugadorzinho e coloca mais tinta aí dentro?! Então, no início, há dezoito anos atrás, **eu inventei literalmente essa praga que tem no Brasil hoje chamada remanufatura de cartucho de impressora. Eu montei uma “fabriquinha” chamada “X” que injetava com seringa** e comecei a fazer, aí [...] eu pedi demissão sem um puto no bolso [...] montei essa empresa que era em um barraquinho e de repente me vi fazendo isso já com meus empregados, entregando de carro, cheguei a rodar cem mil quilômetros por ano indo e vindo de São Paulo pra comprar e vender cartuchos, de repente eu me vi dono de uma empresa chamada “X” [...]. (TRECHO 12 DA HISTÓRIA DE VIDA). (grifo nosso)

O trecho 12 da história de vida de Antônio demonstra o momento em que ele sai da condição de empregado e passa para a condição de empregador/empreendedor. Essa mudança de condição só foi possível devido à ideia inovadora para a solução de um problema identificado na empresa onde trabalhava. Dessa forma, conforme apresenta Baggio e Baggio (2014), os líderes do tipo empreendedor assumem riscos calculados, atentam-se para as mudanças tecnológicas, gostam de se relacionar com as pessoas e também desenvolver suas competências para decisões estratégicas sejam tomadas.

Assim, a nova deida lhe deu visibilidade, uma nova oportunidade em sua vida, ou seja, o seu primeiro negócio. Seria, então, mais um desafio em sua vida, contudo diferente de tudo que havia experienciado. E, novamente, o seu senso crítico foi colocado em evidência, conforme pode ser observado no Trecho 13, a seguir.

[...] só que aí começou o meu ciclo né, **sempre achar que isso não era suficiente pra mim**, tanto é que eu administrava muito mal financeiramente a empresa, **não era bom pra admissão de pessoas. Eu passava mais tempo na rua preocupando, sendo técnico, porque eu sempre aprendi ser um técnico e não a comandar**, eu era comandado na aeronáutica, eu era comandado na Fiat, eu era comandado na banca, eu era comandado, então, **eu esqueci de liderar**. Então, a empresa foi mal, a ponto de eu dá-la pra um familiar meu, porque no meio do caminho, quando eu falo não, não tá, não é satisfeito com o que tem, eu inventei de abrir uma outra empresa chamada “Y”, que é essa que você conhece hoje. Só que as pessoas não estão nem aí pra gestão ambiental, só porque eu trabalhava na Fiat como gestor ambiental e eu vi a oportunidade de falar de meio ambiente no país, comecei com a “Empresa Y”. Na “Empresa Y”, eu comecei fazendo as coisas certas no tempo errado. (TRECHO 13 DA HISTÓRIA DE VIDA). (grifo nosso).

A autocrítica, já apresentada durante a sua vida escolar e no emprego da banca de revista, surge novamente nesse período em que se torna empreendedor. Geralmente, essa característica, está associada ao autoconhecimento, uma das competências do líder global apontada por Jokinen (2004) *apud* Bedani (2008). Nesse caso, o autoconhecimento implicaria no conhecimento das suas próprias emoções, força e fraquezas para que o líder seja capaz de elaborar um grupo de trabalho que possua as competências complementares à sua (JOKINEN, 2004 *apud* BEDANI, 2008). Para Antônio, enquanto empreendedor, o foco ainda estava no produto, na sua inovação, contudo, pouca atenção foi destinada a equipe de trabalho e ao desenvolvimento das suas competências.

Só que o fato de ter se sobressaído e se desenvolvido na empresa Fiat, e de entender sobre gestão ambiental, não era o suficiente para que seu negócio desse certo. Lá na Fiat ele não

adquiriu a experiência de ser empreendedor, sendo que esta experiência é necessária para administrar de maneira geral o seu novo negócio.

No contexto dessa história do processo de liderança do Antônio, a sua capacidade de empreender estava, a todo momento, sendo colocada à prova, como é demonstrado no Trecho 14:

Bom, aí a **“Empresa Y”** me obrigou a vencer ainda aquelas dificuldades que eu sempre tive, lembra? Timidez e autoestima muito baixa. Eu lembro que, nas minhas primeiras consultorias no estado de São Paulo, eu tinha que pegar um carro de madrugada, tocar pra São Paulo, no meio do caminho fazer barba a seco, que eu tinha de chegar lá de terno e gravata. Lembra que o meu conceito é esteja bem apresentável?! Eu, inclusive, tentava ser bem mais velho do que eu era porque eu acreditava que o consultor, ele tinha que ser maduro pra dar credibilidade. Praticamente, não dormia e era um tempo muito difícil, e eu lembro que nas minhas primeiras consultorias eu tinha até que beber, eu bebia era vodka com guaraná pra dar coragem né, [...] tá errado, senão daqui a pouco eu tô viciado, aí eu aprendi sozinho, sem precisar disso [...]. Nessa época, eu engravidei uma namorada [...], então eu tinha problemas em casa, tinha problemas na empresa, fez com que afundasse de novo [...]. **Sabe daquelas que você para e pensa, vou fechar a empresa, vou fechar as portas não dá mais, que quê eu vou fazer né, e, mas usei aquela teoria, vou dormir e amanhã é outro dia, e se eu conseguir uma solução nova, penso numa coisa nova, mas tem um pouco de, tem que falar é sobrenatural.** Eu acho que isso tá muito na minha cabeça, mesmo **essa positividade, que a gente cria né, de que as coisas vão dar certo**, que você vai conseguir fazer com que tudo se resolva, isso provoca em você uma vontade de fazer né [...]. **Eu, enquanto empresário, foi uma etapa onde eu fazia todas as tarefas então eu era telefonista, eu era o consultor**, como passei muito tempo dessa forma, né eu diria que isso até talvez tenha causado um pouco de problema na minha vida. **A questão da prepotência, né, a ideia de que você sozinho é capaz de fazer tudo, que você não precisa do outro ou que você é o único capaz de fazer determinada tarefa. Aí você começa a subjugar os outros, isso te impede de delegar, então passei muito tempo assim**, isso inclusive foi muito ruim para minha empresa, por que? **Porque a empresa não crescia, porque tudo fica em torno de mim, porque eu achava que só eu era capaz de fazer**, então, a estrutura ficava presa em mim [...], **depois de grandes crises que eu passei, eu comecei a abrir mão de ter que fazer isso, confesso que foi difícil para mim**, porque um cara que sempre fez assim, sempre reteve informações, sempre achou que era único capaz de fazer determinada coisa, então, desculpa o termo, era o “fodão” né, [...], isso foi difícil, houve até uma parte puxada pra mim, [...], de depressão. (TRECHO 14 DA HISTÓRIA DE VIDA). (grifo nosso).

Optou-se por dividir o Trecho 14 em dois momentos, um que trata da positividade e otimismo diante das dificuldades e o outro que caracteriza o processo de delegar do líder.

No seu modo de gerir e liderar a empresa, Antônio está em um constante retorno as experiência profissionais passadas, pois ser líder e empreender é um processo novo para ele. Dessa maneira, quando os resultados esperados não foram alcançados, Antônio fala que

recorria à positividade e ao otimismo. Essas características fazem parte da competência gerenciamento de si próprio em que a liderança busca a fusão entre equilíbrio emocional e otimismo em relação a uma consequência (BENNIS, 1996 *apud* BEDANI, 2008).

O outro ponto de destaque no Trecho 14 é a competência delegação que, no caso de Antônio, seria a dificuldade de usá-la de maneira eficiente. Percebe-se que se tratava de um estilo de liderança mais centralizadora e autocrata, significando um tipo de líder que “faz todo planejamento e controle sobre a produção, não permite que seus subordinados tomem decisões e é centralizador” (BLAKE; MOUTON *apud* SANTOS, 2003, p. 159).

Ademais, lembra-se que, coincidentemente, essa atitude individualista, de fazer tudo sozinho, de não dividir as tarefas, de não conseguir trabalhar em grupo, remete ao seu passado na escola, onde por conta da timidez e da sua autoestima baixa, Antônio não conseguia fazer amizades e, por isso, realizava os trabalhos escolares sozinho, o que se tornou um hábito.

Segundo os autores Dejours, Abdoucheli e Jayet (1994) e Bedani (2008), a pessoa que passou por momentos de sofrimento, crises, situações difíceis com sua família, amigos, escola entre outros, ao entrar nas organizações e vivenciar situações parecidas de trabalho, elas tendem a experimentar sentimentos de sofrimento similares àqueles do passado.

Bedani (2008) complementa que a experiência de vivenciar os sentimentos de sofrimento acarretados por situações compostas por forças contraditórias, riscos, crises e estresse deve ser utilizada para impulsionar o desenvolvimento de habilidades e características da resiliência na formação das pessoas para as organizações.

Passado esse momento em que foi necessária uma mudança de comportamento enquanto líder, Antônio passa a se concentrar em outro tipo de liderança, a democrática. O Trecho 15 explica esse momento.

Mas vencida essa etapa, hoje eu deixo as coisas acontecerem, então, eu estabeleci como regra que o máximo que pode acontecer é dar errado, então, eu sempre falo como os meus subordinados, vai lá e faz, se der errado, eu assumo. Então, eu não tenho medo do erro, eu não me preocupo com o erro [...], não é que não me preocupe, **eu cheguei à conclusão que precisa errar para aprender. É claro que a gente sempre conversa, não pode ficar errando sempre e eu não sou também aquele chefe carrasco. Eu sou diria até um chefe permissivo demais, porque eu levo tudo na esportiva, por incrível que pareça, meu senso de humor é**

altíssimo. É muito, muito, muito para me tirar do sério e eu tento passar isso pro meu empregado. **Então, eu não me comporto como presidente, eu me comporto como empregado da empresa,** então, em todos os sentidos, eu sou um assalariado da empresa, eu executo tarefas operacionais na empresa, eu atendo telefone, se precisar servir o café, eu sirvo, se houver uma sujeirinha, eu mesmo limpo, então, talvez eu tenha chegado num estágio que não precisasse disso, tanto a nível de status, de salário ou qualquer coisa que diga que eu sou o presidente, que sou o CEO, que sou o maioral aqui dentro. Mas, eu não levo isso como verdade e não acredito que esse seja o caminho certo, então, ou seja, [...] **eu tento me nivelar com eles, eu tento fazer com que eles me vejam como mais um colega de trabalho, isso gera problema? Gera! Porque quando nivela demais, eles começam a entender errado,** então talvez umas dessas fases, eu tive que eliminar, umas tarefas que eu fazia junto com eles [...]. **A relação com seu empregado [...] sou permissivo, eu sou simples, simples mesmo, de porta aberta o tempo todo, não tem hierarquia pra vim falar comigo, não tem burocracia, se o cara tá afim de usar minha sala, ele usa [...].**

Como é a relação com os gestores, os gerentes na tomada de decisões? (Entrevistador)

[...] **de liberdade, tento não interromper, mesmo não concordando às vezes, né,** mesmo achando que o caminho tá errado, eu dou liberdade pro gestor tomar as decisões dele [...]. (TRECHO 15 DA HISTÓRIA DE VIDA). (grifo nosso).

Antônio passa a se considerar, neste novo momento, um líder democrático. É uma liderança diferente da autocrática, aquela vivenciada na primeira fase da sua vida profissional enquanto líder e empreendedor. Trata-se de uma posição de liderança mais aberta, mais democrática. O líder permite o envolvimento dos membros da equipe no processo decisório e nas discussões de planejamento com intuito de estabelecer parcerias de trabalho. O resultado seria uma produtividade satisfatória, qualidade dos serviços prestados, comprometimento e o aumento da motivação (HERSEY; BLANCHARD, 1977; DUARTE; PAPA, 2011).

Nota-se, entretanto, que a mudança só aconteceu após uma crise sentida por Antônio pela possibilidade de fechar a primeira empresa que empreendia. Nesse contexto, espera-se que o líder tenha como experiência uma transformação individual que proporcione o desenvolvimento das competências necessárias à realização de suas atividades para o alcance dos resultados esperados (JOKINEN, 2004 *apud* BEDANI, 2008).

Essa passagem do líder do autocrático para o líder democrático se refere também a liderança transformacional, em que certos líderes trazem mudanças para a sociedade e a organização porque encontraram em si recursos e competências para encarar as circunstâncias e as pessoas, buscando acionar as motivações para a mudança (LAPIERRE, 1995 *apud* SANTOS, 2003).

Ainda sobre os obstáculos vivenciados que relacionam seus aspectos interpessoais e sobre a administração dos negócios, Antônio relata:

[...] a fazenda, eu perdi porque eu tive um problema com o sócio, o sítio eu perdi porque eu tive um problema, então, parece que o mundo todo é que tá errado, só você que tá certo, então, no final, **você fica dentro do mesmo ciclo né, e se você não parar pra se ver de fora, o que tá acontecendo e ver que você quê tá provocando tudo isso** então, **mas isso eu só aprendi depois de velho, eu só aprendi depois de muitos tombos**, né. Fico falando porque o sonho de todo jovem é ter seu primeiro milhão né, então, se a gente for dividir em etapas até os sete anos **eu não conseguia nem comprar um doce na porta da escola**, não tinha nem material escolar e não tinha nem uniforme então eu jamais pensaria em ter um milhão, talvez o máximo que eu conseguia pensar em ter era sei lá, um real pra comprar um doce [...]. Parece que eu sou um personagem. [...] Você não quer conversar né, então, parece que a gente veste aquelas personas né, a gente cria alguns personagens, que faz a gente sobreviver [...]. (TRECHO 16 DA HISTÓRIA DE VIDA). (grifo nosso).

Percebe-se que os obstáculos para Antônio foram vivenciados com muito mais intensidade e isso se deve ao fato de se tratar da sua própria empresa. Nesse contexto, Antônio percebeu a necessidade de se analisar, de “parar para se ver de fora”. Essa característica deve perpassar a vida do líder durante toda a sua trajetória, representada pela competência gerenciamento de si próprio conforme aponta Bennis (1995) apud Bedani (2008).

Analisar a si mesmo implica em perceber suas características, mas nem sempre o líder se dá conta da sua capacidade de mudar, de refazer uma tarefa, de começar de novo sua jornada após o fracasso. O Trecho 17, a seguir, explica essa questão nas palavras de Antônio.

[...] hoje, eu penso muito nisso, pra você estar no lugar certo e na hora certa não tem como você saber que hora é essa. **Então, você tem de estar sempre disponível**, então, se a gente fosse pegar exemplo do que eu fiz na minha vida e o exemplo do que eu sou hoje, talvez, o que me ajudou naquilo, **perseverança**, né. Se eu não tinha recurso, não tinha nada, **eu tinha que insistir, eu não podia desistir. Eu aprendi que se eu insistir bastante, eu consigo. Se eu apostar muito, eu consigo, então, o líder que eu sou hoje, ele é um cara teimoso, ele é um cara bastante, talvez, orgulhoso, ele é um cara sabe essas manias relacionadas a talvez a essas questões relacionadas à perseverança, a insistência**, ah por quê? Porque era assim que a gente sobrevivia né, porque sempre era mais fácil desistir, sem dinheiro não dá. Ah, eu não tenho, o que posso fazer? Eu não sou assim, tanto que eu brinco que sou, de vez em quando, um camicase né. **E eu arrisco tudo o tempo todo**. Isso hoje quando me faz ser líder, né, muitas dessas questões estão relacionadas a isso. **É aquelas decisões, né, rápidas, né, pouco pensadas**, né, e, muitas delas dão certo e muita coisa acaba você sendo a referência do líder mas talvez seja o medo, não ter medo de dar errado,[...]. Aí tem aquela outra, nada como um dia após o outro e uma noite no meio. **E se der errado, eu começo de novo, eu durmo e começo de novo. Tanto é que, na minha vida profissional, eu já tombei e levantei várias vezes, o que é um problema e até um perigo né? Porque você vai criando, psicologicamente falando, essa ideia de fênix, que você pode morrer e renascer das cinzas de novo, que você dá conta, que você fica sempre procurando, né,**

fracassar pra provar que você é útil [...]. Então, [...] houve um tempo que eu era muito assim, parecia que eu sentia prazer em fazer alguma coisa muito certo, ter muito sucesso, estourar tudo e começar do zero de novo. (TRECHO 17 DA HISTÓRIA DE VIDA). (grifo nosso).

Antônio aponta que as principais características que o tornam o líder de hoje são: persistência, teimosia, não ter medo de errar, coragem, estar sempre disponível, tomar decisões rapidamente entre outros, correr riscos, recomeçar após o fracasso.

Dentre essas características, Antônio associa a capacidade de recomeçar após o fracasso ao pássaro lendário chamado fênix, que “morre e renasce das cinzas”. Obviamente o ser humano não tem essa capacidade de renascer, o que o coloca numa posição “sobrenatural”, um humano com poderes. Entende-se que essa associação está relacionada às diferentes fases que ele vivenciou, não necessariamente como líder, mas em cada fase foi necessário perder, sofrer, passar necessidades financeiras, sociais, culturais que faziam com que ele “morresse” naquele momento, mas com o passar do tempo, Antônio reunia forças, assim como na analogia da fênix, e renascia.

Teoricamente, essa capacidade de renascer de Antônio associa-se a resiliência, ou seja, a “demonstração humana da capacidade de transcender, vivenciar a experiência de renascer após uma situação de sofrimento e adversidade, de forma a aprender com experiências e utilizá-la para viver melhor” (BARBOSA, 2006 apud BEDANI, 2008, p. 35).

Por fim, o último trecho analisado da história de vida de Antônio refere-se a dois aspectos, quais sejam, a sua criatividade e ao seu entendimento sobre liderança que segundo o entrevistado estão relacionados. (Trecho 18).

[...] ser líder envolve ter muita criatividade, então, é fazer mais com pouco recurso. Hoje, talvez, com muitos recursos ela (liderança) só consiga fazer com esses recursos disponíveis porque se não tiver recursos, ela não consegue fazer né, então, talvez [...] me possa ser diferente. E outra coisa é a experiência porque todas essas histórias que eu contei, a de Fiat e da aeronáutica, foi me dando experiências. Eu ia treinar, [...], vencer o desafio da beleza, ãh vencer comunicação verbal, vencer a dificuldade do aprendizado né; adotando recursos. **Se eu for contar tudo que eu fiz, é o que você chama de autodidata, porque eu comecei a criar novos métodos, todos os procedimentos dos métodos de certificação fui eu quem fiz.**

Eu sei do meu jeito a colocar no papel do meu jeito, a fazer do meu jeito e eu tenho uma facilidade muito grande de fazer isso hoje né? O que, porque tá numa sala de aula e num grupo onde as informações não chegavam do jeito que poderia chegar, no meu tempo né e **as pessoas duvidam porque eu tenho uma facilidade de entender as coisas. Tenho facilidade grande de escrever,** imagina eu tinha dificuldade na escola, mas se você me pedir pra fazer um texto eu tenho qualidade

nisso [...]. Porque que eu me tornei um líder, né? Num sei se posso me considerar um líder, a **liderança pra mim hoje o que quê é? Eu administro uma empresa com sei lá! Cento e quarenta pessoas, eu dou consultoria pra mais de mil empresas, lido com muito dinheiro, dinheiro dos meus clientes também [...]**.

Porque não é só falar a “empresa Y” é uma empresa de gestão que atua na qualidade de segurança e de responsabilidade social né, trabalho com legislação e como se aplica elas [...]. **Tenho facilidade enorme hoje de criar novas ideias, criar coisas que funcionam né. [...] Vou pegar um exemplo disso, um dia fiz um vídeo pra [...] e passei pros meus empregados, esse vídeo foi pra internet, hoje ele tem mais de 40 milhões de acessos**, talvez seja o vídeo mais visto no Brasil, mas por que que eu fiz isso? Por acaso? Será que foi por acaso? Será que eu não queria mostrar para as pessoas? E as coisas são assim, a partir daí, comecei a fazer vídeo né [...] mas nunca pensei em fazer vídeo. **Só que eu criei uma característica de empreender então talvez todo bom líder seja um bom empreendedor, né? Porque tem de se sair de situações difíceis rapidamente [...]**. Porque, no final, se você imaginar minha trajetória, eu era um cara que vendia jornais. Eu podia ter sido comerciante, depois um cara que foi pra cima, da área militar a ponto de gerar disciplina. Eu aprendi, poderia continuar na Fiat né, que era uma ambiente mais seguro. Foi aqui fora, né, liderando com empresas. Não é um ambiente seguro. Hoje, eu tenho um grande sócio que é o governo, que leva 38% numa carga tributária absurda. **Muitos problemas pra resolver, então, porque eles me mantém ativo, porque eles motivam talvez por que eles me forçam a ficar empreendendo o tempo todo**. Então é, talvez, essas características individuais minha, [...], essa timidez, da autoestima faz com que [...] **eu precise ficar buscando o tempo todo alguma prova. Provar que eu sou capaz de fazer, provar que eu sou capaz de vencer**, né [...]. (TRECHO 18 DA HISTÓRIA DE VIDA). (grifo nosso).

A criatividade significa fazer mais com menos, segundo Antônio. Nesse sentido, quando um líder se encontra numa situação de recursos escassos, ele deve usar da sua criatividade para saber usá-los de forma eficiente e que traga os resultados esperados. Nesse sentido, explica Merhi (2008), existe uma necessidade de se utilizar um novo jeito de fazer as coisas, de criar novas possibilidades, inovar, renovar, abrir caminhos. Esses aspectos referem-se a criatividade e sensibilidade do líder.

Antônio também demonstra a sua criatividade ao dar exemplos das ideias inovadoras criadas por ele, como, por exemplo, a criação de um vídeo que foi pra internet e, hoje, ele tem mais de 40 milhões de acessos. Nesse contexto, Antônio associa a capacidade de empreender à liderança, relatando que “todo bom líder”, deve ser “um bom empreendedor”.

Além da criatividade, leva-se em consideração o estilo de liderança. Antônio, através da sua história de vida, explica que a sua forma de liderança faz com que ele administre uma empresa com cento e quarenta pessoas, faça consultoria para mais de mil empresas e administre muito dinheiro dos seus clientes. Percebe-se notoriamente o sucesso alcançado pelo líder entrevistado, contudo, ressalta-se a diferença entre gerenciar (administrar) e liderar apontada por Kotter (2000). O gerenciamento e liderança fazem parte de dois aparelhos de

ação distintos, complementares e com sua própria função. A organização necessita de ambos para sobreviver as mudanças (KOTTER, 2000). Dessa forma, gerenciar uma empresa de cento e quarenta pessoas diz respeito a administração, lidar com processos, com estruturas organizacionais, seguir as normas e procedimentos, enquanto lidar com situações humanas em que o relacionamento com as pessoas é próximo, no qual existe um envolvimento do líder, diz mais respeito ao exercício da liderança.

O que se percebe nos relatos escolhidos é que se trata de uma pessoa que foi evoluindo ao longo da sua história de vida e a cada evolução, esse líder demonstra que foi se tornando mais forte, mais criativo, mais resiliente, e, ao mesmo tempo, mais sensível, mais confiante, mais estratégico. Portanto, o líder que se tornou hoje se deu pela sua capacidade de “transcender, ou seja, de vivenciar a experiência de renascer após uma situação de sofrimento e adversidade, de forma a aprender com experiências e utilizá-la para viver melhor”, além de ter desenvolvido sensibilidade para enxergar oportunidades e agarrá-la. Dessa forma, suas competências gerenciais foram se desenvolvendo, à medida que enfrentava situações adversas no dia a dia, à medida que supera os obstáculos.

Nesse sentido se “o conhecimento sobre liderança é (des)construído permanentemente com a própria experiência dos líderes e de suas organizações” (TUPINAMBÁ, 2012, p. 81). Nesse movimento de idas e vindas, o líder se constrói e desconstrói, em um eterno devir.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O objetivo geral desta pesquisa foi analisar e compreender as características pessoais e profissionais do desenvolvimento de um líder, descrevendo os aspectos facilitadores e dificultadores desse processo segundo relatos da sua história de vida.

Para apoiar teoricamente este estudo, utilizou-se das teorias e abordagens da liderança e das competências gerenciais, seção que foi construída *a posteriori*, ou seja, após as primeiras análises dos trechos da história de vida do entrevistado que apontaram para dois segmentos de análise nessa trajetória, a saber, uma sobre os aspectos pessoais do processo de liderança e a outra sobre os aspectos profissionais do líder entrevistado.

Dessa forma, o primeiro objetivo específico buscou investigar as características pessoais do processo de desenvolvimento do líder escolhido. Dentre as características pessoais apontadas pelo líder entrevistado, notou-se que existiam, na primeira parte da sua vida (infância e adolescência), atributos que, geralmente, não poderiam favorecer a atuação satisfatória do líder, a saber: timidez na escola, dificuldade de comunicação, dificuldade de relacionamento interpessoal, dificuldade de trabalhar em equipe, dificuldade de aprendizagem, desempenho regular para baixo nas notas escolares, além da difícil situação financeira na qual sua família passava e do relacionamento complicado com os pais. Na segunda parte da sua vida, considerada a partir do emprego na banca de jornais, o líder entrevistado foi impulsionado a desenvolver as suas limitações porque foi impelido a se relacionar com as pessoas e a conversar com elas, fazendo com que iniciasse o desenvolvimento daquelas características que foram limitadoras da sua atuação profissional. Além disso, a flexibilidade e a criatividade foram outras características que surgiram a partir da sua atuação na banca de jornal. Lembre-se que nesse momento, o entrevistado não ocupava o cargo de liderança, mas sabe-se, teoricamente, que o desenvolvimento da liderança envolve aspectos contextuais, sociais, econômicos e culturais.

O segundo objetivo específico investigou as características profissionais do processo de desenvolvimento do líder escolhido. Nesse sentido, aquelas características pessoais analisadas se confundem com as características profissionais, uma vez que as habilidades de comunicação, de relacionamento interpessoal, de trabalho em equipe, dentre outras apontadas como características pessoais, são também necessárias na sua atuação como profissional. A

diferença nessa etapa profissional da vida do entrevistado é que foi demonstrado um salto de desenvolvimento quantitativo e qualitativo dessas habilidades. Esse desenvolvimento veio acompanhado de muito esforço e dificuldades superadas, contudo uma característica se mostrou essencial nesse processo, qual seja, a resiliência. Foi a capacidade de ser resiliente que melhorou a condição das suas competências e o auxiliou no processo de desenvolvimento da sua liderança.

A experiência de vivenciar os sentimentos de sofrimento acarretados por situações compostas por muitas dificuldades, crises e estresse, geralmente, é utilizada para impulsionar o desenvolvimento de habilidades e características da resiliência na formação das pessoas para as organizações (BEDANI, 2008).

Sobre a resiliência, o líder entrevistado realiza a sua associação à capacidade de ressurgir do pássaro mitológico fênix. Essa capacidade de recomeçar após o fracasso da fênix está relacionada às diferentes fases vivenciadas pelo entrevistado, não necessariamente como líder. Em cada uma dessas fases, foi necessário perder, sofrer, passar necessidades financeiras, sociais, culturais que faziam com ele “morresse” naquele momento, mas com o passar do tempo, o líder entrevistado reunia forças, assim como na analogia da fênix, e renascia. Nesse contexto, ser resiliente significa uma “demonstração humana da capacidade de transcender, vivenciar a experiência de renascer após uma situação de sofrimento e adversidade, de forma a aprender com experiências e utilizá-la para viver melhor” (BARBOSA, 2006 *apud* BEDANI, 2008, p. 35).

E, por fim, objetivou-se demonstrar os fatores facilitadores e dificultadores do processo de se tornar líder segundo a sua história de vida. Nesse sentido, no que tange aos processos de liderança em seus aspectos individuais, foi possível identificar diversas questões que impulsionaram ou dificultaram tal processo em sua vida, entretanto, destaca-se a superação das barreiras que impediam o seu desenvolvimento tanto pessoal quanto profissional. O entrevistado mostrou que poderia criar estratégias para compensar algumas de suas dificuldades, como, por exemplo, criar personagens e incorporá-los para vencer a timidez, o que faz até nos dias atuais, pois tal aspecto ainda faz parte de sua vida. Já no processo de liderança, em seus aspectos profissionais, os fatores que impulsionaram a liderança foram a curiosidade para aprender e superar as suas fraquezas, o senso crítico para localizar oportunidades de negócios, as habilidades cognitivas, que tem haver com a capacidade para

aprender e adquirir novas qualificações e competências, e acima de tudo, enxergar e compreender os erros como algo natural e indispensável para o ser humano se desenvolver. Tem-se ainda um aspecto curioso na história de vida do entrevistado, que trata sobre a necessidade, como ele mesmo colocou, de fracassar e recomeçar do zero, ou nas palavras do entrevistado “dava prazer provar que conseguia morrer e renascer das cinzas novamente”. As dificuldades e facilidades nesse processo de se tornar líder vivenciado pelo entrevistado se condensaram na passagem de um líder autocrático para um líder democrático e resiliente, demonstrando que a liderança pode se dá através de um processo contínuo, ao contrário daqueles que pensam que as características e competências de um líder são inatas (BASS, 1990; BERGAMINI 2002).

Essa passagem do líder do autocrático para o líder democrático se refere também a liderança transformacional, em que certos líderes trazem mudanças para a sociedade e a organização porque encontraram em si recursos e competências para encarar as circunstâncias e as pessoas, buscando acionar as motivações para a mudança (LAPIERRE, 1995 apud SANTOS, 2003).

Portanto, o líder em que o entrevistado se tornou se deu pela sua capacidade de “transcender, ou seja, de vivenciar a experiência de renascer após uma situação de sofrimento e adversidade, de forma a aprender com experiências e utilizá-la para viver melhor”, além de ter desenvolvido sensibilidade para enxergar oportunidades e agarrá-la. Dessa forma, suas competências gerenciais foram se desenvolvendo, à medida que enfrentava situações adversas no dia a dia, à medida que supera os obstáculos.

Ressalta-se que a comparação com a teoria realizada neste estudo demonstrou que as interpretações não se constituíram uma tarefa fácil, pois existem muitos conceitos e teorias sobre liderança, além de ser um tema ainda muito fragmentado e muito vasto (SANTOS, 2003). Fazer recortes teóricos para se chegar a uma conclusão levou a compreensão de que a história de vida de um líder pode se encaixar em diversos tipos de teoria da liderança.

Acredita-se que a história de vida aqui apresentada possa ter contribuído para o avanço da temática, uma vez que “a proliferação dos estudos de liderança, pouco estão relacionados à realidade da vida cotidiana (KETS DE VRIES, 1998; TUPINAMBÁ, 2012, p. 81), ao contrário da teoria, que é vasta e com inúmeros estudos realizados no campo científico,

embora não se tenha permitido formar um verdadeiro consenso na comunidade dos pesquisadores (LAPIERRE,1995); sendo esta uma das limitações para a realização da presente pesquisa. Entretanto, a experiência permitiu compreender que assim como o líder escolhido para esta pesquisa, a temática sobre liderança também não estará livre de sofrer constantes evoluções, construções e reconstruções em seus conceitos e suas teorias.

Sugere-se para futuras pesquisas a intercessão e um diálogo mais aprofundados entre liderança com outros ramos do conhecimento, bem como da psicologia, da antropologia, entre outros, para criar uma possibilidade de enxergar aspectos mais específicos que envolvem a atuação do líder. Além disso, outra possibilidade seria realizar uma comparação entre histórias de vida de gêneros diferentes para que suas trajetórias possam ser compreendidas e relacionadas de forma a contribuir qualitativamente para o aprofundamento dessa temática.

Essa possibilidade se ajusta as colocações de Tupinambá (2012, p. 81) que aponta que “o conhecimento sobre liderança é (des)construído permanentemente com a própria experiência dos líderes e de suas organizações” .

REFERÊNCIAS

- ANJOS, G. C. B. Pesquisa qualitativa em estudos sobre Terceiro Setor: uma análise nos artigos apresentados no Semead. In: Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia, 4., Rio de Janeiro. *Anais...* Rio de Janeiro: SEGET, 2007. p. 1-14. Disponível em: <http://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos07/1288_1288_Pesquisa%20qualitativa_final.pdf>. Acesso em: 12 out. 2016.
- ARAÚJO, P. *et al.* O método das histórias de vida na investigação qualitativa em psicologia. In: CONGRESSO IBERO-AMERICANO EM INVESTIGAÇÃO QUALITATIVA, 5., 2016, Porto (Portugal). *Anais...* Porto (Portugal): CIAIQ, 2016. v. 2, p. 588-595. Disponível em: <<http://proceedings.ciai.org/index.php/ciai2016/article/viewFile/798/784>>. Acesso em: 12 out. 2016.
- ARGYRIS, C. A boa comunicação que impede a aprendizagem. In: HARVARD BUSINESS REVIEW (Orgs.). *Aprendizagem organizacional: os melhores artigos da Harvard Business Review*. Rio de Janeiro: Campus, 2006, p. 101-121.
- BASS, B. Concepts of Leadership. *Understanding the Dynamics of Power and Influence in Organizations*, 2 ed. Notre Dame: University of Notre Dame Press, 2007.
- BAGGIO, A. F., BAGGIO, D. K. Empreendedorismo: conceitos e definições. *Revista de Empreendedorismo, Inovação e Tecnologia*, v. 1, n. 1, p. 25-38, 2014. Disponível em: <https://seer.imed.edu.br/index.php/revistas/article/view/612/522>. Acesso em: 27 set. 2016.
- BARBOSA, G. S. Resiliência em professores do ensino fundamental de 5ª a 8ª Série: Validação e aplicação do questionário do índice de Resiliência: Adultos Reivich-Shatté/Barbosa. 2006. 331 f. *Tese* (Doutorado em Psicologia Clínica) – Núcleo de psicossomática e psicologia hospitalar. Pontífica Universidade Católica, São Paulo, 2006.
- BARDIN, L. (2011). *Análise de Conteúdo*. São Paulo: Edições 70, 2010.
- BARLACH, L. O que é resiliência humana? Uma contribuição para a construção do conceito. 2005. 119 f. *Dissertação* (Mestrado em Psicologia) – Instituto de Psicologia, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2005.
- BARROS, V. A. *De la représentation au pouvoir: une étude sur les trajectoires politiques des dirigeants syndicaux au Brésil*. Paris. Presses Universitaires du Septentrion, 2000.
- BECKER, H. S. *Métodos de pesquisa em Ciências Sociais*. São Paulo: Ed. Pioneira, 1999.
- BEDANI, E. R. Resiliência em Gestão de Pessoas: um Estudo a partir da Aplicação do “Questionário do Índice de Resiliência: Adultos” em Gestores de uma Organização de Grande Porte. 2008. 130 f. *Dissertação* (Mestrado em Administração) – Programa de Pós-Graduação em Administração, Universidade Metodista de São Paulo, São Bernardo do Campo, 2008.
- BENNIS, W. *A invenção de uma vida*. Reflexões sobre liderança e mudanças. Rio de Janeiro: Campus, 1995.

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

BERGAMINI, C. W. Liderança: a administração do sentido. *Revista de Administração de Empresa*. São Paulo, v. 34, n. 3, p. 102-114, 1994. Disponível em: <file:///D:/Downloads/38274-76248-1-PB.pdf>. Acesso em: 30 jun. 2016.

BERGAMINI, C. W. A importância da credibilidade na liderança eficaz. *Revista de Economia e Administração*. São Paulo, v. 1, n. 2, p. 33-50, abr./jun. 2002. Disponível em: <<http://www.spell.org.br/documentos/ver/25574/a-importancia-da-credibilidade-na-lideranca-eficaz>>. Acesso em: 30 jun. 2016.

BERGAMINI, C. W. *Liderança: administração do sentido*. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2009a.

BERGAMINI, C. W. *O líder eficaz*. São Paulo: Atlas, 2009b.

BESSI, G. V.; MEDEIROS, K. B.. Estudo da resiliência em alunos de pós graduação *lato sensu* em cargos de liderança. In: ENCONTRO DE ESTUDOS ORGANIZACIONAIS DA ANPAD, 8., 2014, Gramado. *Anais ...* Gramado: ENEO, 2014. p. 1-16.

BERTERO, C. O. Cultura Organizacional e instrumentalização do poder. In: FLEURY, M. T. L.; FISCHER, R. M. (coords.). *Cultura e Poder nas Organizações*. 2 ed. São Paulo: Atlas, 1996. p. 29-44.

BICUDO, M. A. *Fenomenologia: confrontos e avanços*. São Paulo: Cortez, 2000.

BLANCHARD, K. et al. *Liderança de alto nível: como criar e liderar organizações de alto desempenho*. Tradução de Rosalia Neumam Garcia. Porto Alegre: Bookman, 2007.

BURRELL, G.; MORGAN, G. *Sociological paradigms and organizational analysis*. London: Heinemann, 1979.

JOCOBSEN, A. L., OLIVO, L. C. C. Contribuições à Gestão no Judiciário Catarinense. In: CANTO, L. R.; GIRARDI, D. M. *Possibilidades e limites dos estilos de liderança dos gestores da Diretoria de Infraestrutura do Tribunal de Justiça de Santa Catarina*. Florianópolis: Fundação Boiteux, 2012. v. 2. p. 197-228. Disponível em: <<http://www.funjab.cursoscad.ufsc.br/cejur/wp-content/uploads/2012/09/Livro-RH-TJ-Volume-2-Completo-03set2012.pdf>>. Acesso em: 12 set. 2016.

DEJOURS, C; ABDOUCHELI, E; JAYET, C. *Psicodinâmica do Trabalho: Contribuição da Escola Dejouriana à Análise da Relação Prazer, Sofrimento e Trabalho*. São Paulo: Atlas, 1994.

DELFINO, I. A. L.; SILVA, A. B.; ROHDE, L. R. A Produção Acadêmica sobre Liderança no Brasil: Uma Análise Bibliométrica dos Artigos Publicados em Eventos e Periódicos Entre 1995 e 2009. In: ENCONTRO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 34., 2010, Rio de Janeiro. *Anais...* Rio de Janeiro: EnANPAD 2010. p. 1-17

DUARTE, G. A.; PAPA, A.C. A utilização da liderança situacional como diferencial estratégico para as organizações contemporâneas. *Revista de Administração da UFSM*, Santa Maria, v.4, n.3, p.364-377, 2011.

DRUCKER, P. F. *Desafios gerenciais para o século XXI*. Tradução de Nivaldo Montigelli Júnior. São Paulo: Pioneira, 1999.

FLEURY, M. T. L.; FLEURY, A. C. C. Alinhando Estratégia e Competências. *RAE-Revista de Administração de Empresas*, v. 44, n. 1, jan-mar, p.44-57, 2004. Disponível em: <<http://rae.fgv.br/rae/vol44-num1-2004-0/alinhando-estrategia-competencias>>. Acesso em: 27 set. 2016.

FERNANDES, M. E. História de vida: dos desafios de sua utilização. *Revista Hospitalidade*. São Paulo, v. 7, n. 1, p. 15-31, jan./jun. 2010. Disponível em: <<https://revhosp.org/hospitalidade/article/viewFile/292/320>>. Acesso em: 27 set. 2016.

GAUER, G.; GOMES, W. B. Recordação de eventos pessoais: memória autobiográfica, consciência e julgamento. *Psicologia: Teoria e Pesquisa*, v. 24, n. 4, p. 507-514, 2008. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/ptp/v24n4/14.pdf>>. Acesso em: 27 set. 2016.

GIL, A. C. *Como elaborar projetos de pesquisa*. 5. ed. São Paulo: Atlas, 201. 184p.

GODOI, C. K.; BALSINI, C. P. V. A pesquisa qualitativa nos estudos organizacionais brasileiros: uma análise bibliométrica. In: GODOI, C. K.; BANDEIRA-DE-MELLO, R.; SILVA, A. B. (Org.). *Pesquisa Qualitativa em organizações: paradigmas, estratégias e métodos*. 2ª ed. São Paulo: Saraiva, 2007. p. 89-114.

GODOI, C. K.; MATTOS, P. L. C. L. Entrevista qualitativa: instrumento pesquisa e evento dialógico. In: GODOI, C. K.; BANDEIRA-DE-MELLO, R.; SILVA, A. B. (Org.). *Pesquisa Qualitativa em organizações: paradigmas, estratégias e métodos*. 2ª ed. São Paulo: Saraiva, 2007. p. 301-320.

GAULEJAC, V. *La société malade de la gestion: idéologie gestionnaire, pouvoir managérial e harcèlement social*. Paris: Seuil, 2005.

HAGUETTE, T. M. F. *Metodologias qualitativas na sociologia*. 14. ed. Petrópolis: Vozes, 2013.

HERSEY, P; BLANCHARD, K. H. *Psicologia para administradores de empresa*. São Paulo: EPU, 1977.

JAIME, P.; GODOY, A. S.; ANTONELLO, C. S. História de vida: origens, debates contemporâneos e possibilidades no campo da administração. In: ENCONTRO DE ENSINO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO E CONTABILIDADE, 1., 2007, Recife. *Anais...* Recife: EnEPQ. dez. 2015. p. 1-16.

JOKINEN, T. *Global leadership competencies: a review and discussion*. [S.I]:Journal of European Industrial Training, 2004.

KOTTER, J. *Afinal, o que fazem os líderes: a nova face do poder e da estratégia*. Rio de Janeiro: Campus, 2000.

LAKATOS, E. M.; MARCONI, M. A. *Metodologia do trabalho científico*. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

LAPIERRE, L. *Imaginário e liderança: na sociedade, no governo, nas empresas e na mídia*. São Paulo: Atlas. 1. ed. 1995.

LIMONGI-FRANÇA, A.C.; ARELLANO, E. B. Liderança, poder e comportamento organizacional. In: FLEURY, M. T (Org). *As pessoas na organização*. São Paulo: Gente, 2002, p. 295-306.

LUDWIG, A. C. W. *Fundamentos e prática de metodologia científica*. Petrópolis: Vozes, 2009.

MAGESTE, G. S. Histórias de empoderamento: um estudo sobre o processo vivenciado por mulheres que ocupam cargos de alto escalão na administração pública e de empresas em Belo Horizonte. 135 f. 2008. *Dissertação* (Mestrado em Administração) - Faculdade de Ciências Econômicas – Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte, 2008.

MERRIAM, S. B. *Qualitative research and case study applications in education*. 2. ed., rev. e ampl., San Francisco: Jossey-Bass, 1998.

MERHI, D. Q. *et al.* Cultura, Poder e Liderança nas Organizações: um estudo de caso no setor de celulose. In: ENCONTRO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 32., 2008, Rio de Janeiro. *Anais...* Rio de Janeiro: ENANPAD, 2008. p. 1 – 16.

MIRANDA, A. R. A.; CAPPELLE, M. C. A.; MAFRA, L. N. Contribuição do método história de vida para estudos sobre identidade: O exemplo das professoras-gerentes. In: ENCONTRO DE ESTUDOS ORGANIZACIONAIS DA ANPAD, 7., 2012. Curitiba. *Anais...* Curitiba: EnEO, 2012. p. 1 – 16.

NEUMAN, W. L. *Social Research Methods: qualitative and quantitative approaches*. London: Allyn and Bacon, 2000.

SANTOS, J. N. A liderança no contexto das redes organizacionais, 2003, 370f. *Tese* (Doutorado em Administração) - Centro de Pós-graduação e pesquisa em administração, Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte, 2003.

SANTOS, I. M. M.; SANTOS, R. S. A etapa de análise no método história de vida: uma experiência de pesquisadores de enfermagem. *Texto Contexto Enfermagem*. v.17, n. 4, Out-Dez, p. 714-719, 2008. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0104-07072008000400012>. Acesso em: 28 set. 2016.

NOGUEIRA, M. L. Mobilidade psicossocial: a história de Nil na cidade vivida. 2004. s/p. *Dissertação* (Mestrado em Psicologia) FAFICH, Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte, 2004.

SCHEIN, E. *Guia de sobrevivência da cultura corporativa*. Rio de Janeiro: José Olympio. 1999. 191 p.

SCHERMERHORN, jr, J. R.; HUNT, J. G., OSBORN, R. N. Fundamentos do comportamento organizacional. Porto Alegre: Bookman, 1999.

SILVA, A. P; BARROS, C. R; NOGUEIRA, M. L.M; BARROS, V. A. “Conte-me sua história”: reflexões sobre o método de História de Vida. *Mosaico estudos em psicologia*, Belo Horizonte, v. 1, n.1, p. 25-35, 2007. Disponível em: <<http://docplayer.com.br/90475-Conte-me-sua-historia-reflexoes-sobre-o-metodo-de-historia-de-vida.html>>. Acesso em: 13 jun. 2016.

TUPINAMBÁ, A. C. R. Empreendedorismo e liderança: perspectivas e desafios atuais. *Revista de Psicologia, Organização e Trabalho*. 2012, vol.12, n.1, p. 73-83. Disponível em: <http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1984-66572012000100007> Acesso em: 28 set. 2016.

VERGARA, S.C. *Gestão de Pessoas*. 5 ed. São Paulo: Atlas, 2006.

WALLER, M. A. *Resilience in ecosystemic context: Evolution of the concept*. *American Journal of Orthopsychiatry*, n .71, 2001. p. 290-297. Disponível em: <<http://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1037/0002432.71.3.290/abstract?systemMessage=Wiley+Online+Library+will+be+unavailable+on+Saturday+26th+November+2016+from+07%3A0011%3A00+GMT+%2F+02%3A0006%3A00+EST+%2F+15%3A0019%3A00+SGT+for+essential+maintenance.+Apologies+for+the+inconvenience>>. Acesso em: 28 set. 2016.