

Universidade de Évora - Escola de Ciências Sociais

Mestrado em Sociologia

Área de especialização | Recursos Humanos

Dissertação

Estratégia e práticas de liderança na Gestão de Recursos Humanos. Estudos de caso de empresas

Joice Renildes Alves dos Reis

Orientadora | *Professora Doutora* Maria Manuel Serrano

Évora 2021





Universidade de Évora - Escola de Ciências Sociais

Mestrado em Sociologia

Área de especialização | Recursos Humanos

Dissertação

Estratégia e práticas de liderança na Gestão de Recursos Humanos. Estudos de caso de empresas

Joice Renildes Alves dos Reis

Orientadora | *Professora Doutora* Maria Manuel Serrano

Évora 2021





A dissertação foi objeto de apreciação e discussão pública pelo seguinte júri nomeado pelo Diretor da Escola de Ciências Sociais:

Presidente | Carlos da Silva (Universidade de Évora)

Vogais | Domingos Afonso Braga (Universidade de Évora) (Arguente)

| Maria Manuel Serrano (Universidade de Évora) (Orientador)



AGRADECIMENTOS

Gostaria de agradecer à minha família pelo apoio incondicional durante toda minha jornada acadêmica, por sempre me apoiarem e demonstrarem seu orgulho, especialmente minha irmã Maria Eduarda por todas as palavras de incentivo. Também quero agradecer aos amigos que fizeram parte dessa caminhada e ajudaram a tornar essa aventura mais tranquila.

Um agradecimento especial à minha orientadora professora Dra. Maria Manuel Serrano por todo apoio, compreensão e profissionalismo, também as professoras Ema Pires e Saudade Baltazar por serem sempre muito acolhedoras com as minhas demandas.

O agradecimento mais especial é para mim mesma, por não ter desistido, por ter conseguido trabalhar, estudar, viver fora do meu país e longe de tudo que eu amo sem nunca ter desistido do meu sonho.

RESUMO

Estratégia e práticas de liderança na Gestão de Recursos Humanos. Estudos de caso de empresas

A liderança é um tema muito atual e relevante dentro das organizações e está cada vez mais em evidência. Sendo assim, a presente pesquisa aborda a questão da liderança pesquisando como se dá a relação entre os diferentes perfis de liderança e os impactos que eles causam nas equipes de trabalho e como as empresas lidam e criam estratégias a esse respeito.

Para isso foi realizado um levantamento bibliográfico sobre os três eixos principais da pesquisa, o GHR, a liderança e o clima organizacional para conhecer as teorias que fomentam esses três conceitos. Ao analisar a teoria e a realidade organizacional nos propomos a refletir sobre as práticas de GRH atuais e como elas influenciam esse cenário.

Metodologicamente a pesquisa se baseou em um levantamento bibliográfico sobre os conceitos e entrevistas com profissionais em cargos de chefia na área de Recursos Humanos e com formação acadêmica correlata à área.

Palavras chave: Gestão de Recursos Humanos, Liderança, Perfis, Clima Organizacional.

ABSTRACT

Strategy and leadership practices in Human Resources Management. Business case studies

Leadership is a very current and relevant topic within organizations and is increasingly in evidence. Therefore, this research addresses the issue of leadership by researching how the relationship between the different leadership profiles and the impacts they cause on work teams occurs and how companies deal with and create strategies in this regard.

For this, a bibliographical survey was carried out on the three main axes of the research, the GHR, the leadership and the organizational climate to know the theories that foster these three concepts. When analyzing theory and organizational reality, we propose to reflect on current HRM practices and how they influence this scenario.

Methodologically the research was based on a bibliographic survey on the concepts and interviews with professionals in management positions in the area of Human Resources and with academic training related to the area.

Keywords: Human Resources Management, Leadership, Profiles, Organizational Climate.

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	8
2. ENQUADRAMENTO TEÓRICO.....	10
2.1. Gestão de recursos Humanos	10
2.1.1. O setor de Gestão de Recursos Humanos.....	133
2.1.2. A Profissionalização da Gestão de Recursos Humanos.....	20
2.2. Liderança	21
2.2.1. Teorias da Liderança	28
2.3. Clima e Cultura Organizacional.....	41
2.3.1. Indicadores do Clima Organizacional.....	44
3. MODELO DE ANÁLISE E METODOLOGIA DA INVESTIGAÇÃO	477
3.1. Modelo de Análise	477
3.2. Metodologia da investigação e procedimentos metodológicos.....	499
3.2.1. Observação Documental.....	51
3.2.2. O Tratamento da Informação	51
4. ESTRATÉGIAS E PRÁTICAS DE LIDERANÇA NA GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS. UMA PERSPETIVA EMPRESARIAL	52
4.1. Caraterização dos entrevistados.....	522
4.2. Caraterização das empresas	5353
4.3. Análise dos dados qualitativos.....	54
5. CONCLUSÃO	655
6. BIBLIOGRAFIA.....	67
ANEXO – Modelo da entrevista	7171

INDICE DE FIGURAS

Figura 1: Ouimet 2002, p 9.....	24
Figura 2: Relação dinâmica entre os conceitos.....	55

INDICE DE QUADROS

Quadro 1: Teorias da Liderança.....	28
Quadro 2: Modelo de Análise.....	48
Quadro 3: Caracterização dos Entrevistados (as).....	52
Quadro 4: Caracterização das Empresas	53
Quadro 5: Tipos de Liderança e de Líderes Citados.....	56
Quadro 6: Análise de Conteúdo: Excertos sobre Liderança.....	57
Quadro 7: Análise de Conteúdo: Excertos sobre Estratégias	59
Quadro 8: Estratégias adotadas.....	62

LISTA DE ABREVIATURAS

GRH – Gestão de Recursos Humanos

RH – Recursos Humanos

E – Entrevistado(a)

EE – Empresa entrevistada

1. INTRODUÇÃO

O tema liderança e sua importância vem sendo muito discutido no ambiente organizacional e sabidamente existem diversos tipos de perfis de liderança. Conhecê-los é o primeiro passo para compreender seu funcionamento e como isso interfere no trabalho de uma equipe, todos estes perfis podem exercer influência direta tanto no desenvolvimento e no comportamento dos funcionários e sendo assim, também podem influenciar os resultados obtidos pelas empresas.

Cada líder possui uma maneira de conduzir e gerir sua equipe e processos, considerando suas habilidades, competências, experiências e valores. A priori, não se trata de determinar qual perfil é melhor que o outro, apenas analisar de maneira crítica seus impactos. Realizar a gestão de pessoas de uma maneira eficaz e ao mesmo tempo eficiente não constitui um trabalho simples, pelo contrário exige muita habilidade, essa tarefa exige competências como boa capacidade de resiliência, inteligência emocional, foco, empatia e além disso tecnicamente a capacidade de realizar um planejamento estratégico adequado, entre muitas outras competências que podem ser também uma mais valia. De certa forma, a equipe é um reflexo daquilo que o líder representa e nela podemos identificar seu perfil através principalmente dos seus resultados.

Os perfis de liderança exigem mais do que escolher entre modelos pré-definidos baseados em estilos de comportamento ou traços de personalidade. A liderança é um tema antigo e muito estudado, embora possa parecer atual e contemporâneo, ele possui profundas raízes na área da sociologia, da psicologia e da administração e desempenha um importante papel no contexto empresarial, político e social.

O conceito de liderança sofreu alterações e reformulações ao longo do tempo e dos diferentes tipos de comportamentos não apenas observados, mas também esperados na figura do líder. Assim, a presente pesquisa tem como objeto de estudo as implicações dos diferentes perfis de liderança sobre os resultados das equipes de trabalho nas organizações, ou seja, pretende-se saber se diferentes perfis de liderança afetam diferentemente os resultados que as equipes apresentam.

Nas organizações é frequente e faz parte do senso comum culpabilizar o chefe pela desmotivação, pelo mau desempenho individual ou da equipe e também reclamar da postura do mesmo, ou seja, o trabalhador relaciona muitas vezes o seu desempenho diretamente à maneira

como seu superior se relaciona com ele. Neste contexto, interrogamo-nos e definimos como pergunta de investigação a seguinte: Será que o perfil de liderança dos profissionais de gestão de recursos humanos que ocupam cargos de chefia dentro das empresas, as suas competências profissionais e pessoais, a sua formação acadêmica e humana e o modelo de gestão em vigor influenciam a produtividade no trabalho (na dimensão qualitativa e quantitativa) individual e das equipes de trabalho?

Para compreender tais indagações realizaremos um percurso através do que é o setor de Gestão de Recursos Humanos e o papel do Gestor de RH, também tomaremos conhecimento do conceito de liderança e dos principais perfis de liderança. Afim de analisar os possíveis impactos dos diferentes perfis de liderança utilizaremos como base o clima organizacional como principal cenário onde ocorre a relação entre líder e equipe, além disso, realizaremos também essa análise através da ótica do Gestor de RH uma vez que esse profissional tem papel fundamental na análise dos resultados de quase todo quadro de funcionários que compõem uma organização, o que o torna um profissional chave no respectivo assunto.

O tema da liderança dentro das organizações é uma parte importante para auxiliar no desenvolvimento, crescimento e gestão das pessoas envolvidas no funcionamento de uma empresa. Assim, investigar com mais profundidade a dinâmica que envolve os impactos dos perfis de liderança dos gestores dentro das organizações é uma parte essencial para aprimorar questões relacionadas ao desempenho, motivação e resultados quer seja no âmbito individual ou coletivo.

Sendo assim, construímos uma linha de raciocínio embasada no atual contexto da Gestão de Recursos Humanos, levando em consideração as transformações que a mesma vem sofrendo, como os perfis de liderança impactam os resultados das equipes de trabalho tendo como embasamento e pano de fundo o clima organizacional que constitui as empresas.

2. ENQUADRAMENTO TEÓRICO

2.1. Gestão de Recursos Humanos

Para discutir e realizar qualquer análise relacionada à GRH dentro das organizações ou sobre temas correlatos antes é necessário contextualizarmos quais são as funções desse setor, como ele é constituído e de que maneira está inserido no organograma dentro das empresas, também é preciso fazer um panorama sobre sua formação e as diferenças acarretados de acordo com o país em que esse profissional está inserido.

Chiavenato (1999), descreve que a gestão de pessoas tem sido a responsável pela excelência de organizações bem-sucedidas e pelo aporte de capital intelectual que simboliza, mais do que tudo, a importância do fator humano em plena Era da Informação. Marsden (2011), complementa que o setor de Gestão de Recursos Humanos inclui disposições, conhecimentos e habilidades que podem aumentar o bem-estar individual e social no qual o desenvolvimento de recursos humanos é moldado pelos sistemas de educação, treinamento e bem estar nos níveis organizacional e social. Uma perspectiva de recursos humanos sobre gestão trata participantes humanos e suas capacidades como ativos que podem promover alto desempenho organizacional, tais práticas envolvem a estruturação de atividades organizacionais e fornecem suporte e serviços aos membros da organização.

Serrano (2010) elabora um texto acerca do suporte teórico da Gestão de Recursos Humanos e da origem e evolução da sua função, bem como dos contextos em que ocorreu a sua evolução. De acordo com a autora, entre as teorias organizacionais que mais influenciaram as diversas concepções e práticas da GRH contam-se a abordagem clássica, a burocracia, as relações humanas, a abordagem sistêmica e a abordagem contingencial. Com relação à origem e evolução da função recursos humanos, Serrano (2010) retrata a Administração do Pessoal, seguida da Gestão de Pessoal, depois A Gestão de Recursos Humanos, chegando até A Gestão Estratégica de Recursos Humanos na contemporaneidade.

As etapas evolutivas citadas acima podem ser observadas através da exposição das teorias realizadas a seguir, a evolução dos modelos de gestão aplicados nas empresas acompanharam e continuam acompanhando a evolução das teorias e vice-versa. Em outras palavras, existe uma relação direta entre a prática e aplicação de determinados modelos e o desenvolvimento teórico de cada abordagem.

Com a perspectiva das abordagens clássicas citadas por Sainsaulieu (1997, apud Serrano 2010), cujos autores de referência são Frederick Taylor, Henry Fayol e Max Weber, a partir da organização desenvolveu-se uma concepção redutora dos indivíduos, os quais são classificados de acordo com as suas aptidões técnicas, necessidades económicas e capacidades de gestão, para o autor trata-se da abordagem clássica da organização, na qual dominam as lógicas tayloristas/fordistas com base na racionalidade técnica e económica.

Serrano (2010) se baseia na burocracia weberiana, em que as tarefas são delimitadas por regras, técnicas ou normas; forte sentido de hierarquia e propriedade; na qual o ingresso na organização pressupõe o êxito na prestação de provas e a celebração de um contrato livremente assumido, ou seja, seleção baseada na impessoalidade; na não apropriação dos cargos pelos seus ocupantes, o processo de avaliação de desempenho é transparente; em uma formação profissional especializada que prioriza mais a competência sobre a mão-de-obra barata e aonde o salário e carreira profissional são baseados na meritocracia, enquanto fórmula de discriminação positiva.

A Escola das Relações Humanas explicada por Serrano (2010), concentra um grande número de contribuições, principalmente advindos dos campos da Psicologia e da Psicossociologia que produziram uma dupla influência na teoria organizacional e na prática de gestão, a complexidade do fator humano só viria a ser apreendida na sequência do movimento das relações humanas do qual Elton Mayo é pioneiro, o qual sublinha a dimensão informal da organização e reconhece a dimensão humana no conjunto dos vários elementos, sejam técnicos, económicos ou de mercado, que compõem a organização (Neves, 2000, apud Serrano, 2010). A parte teórica e empírica que embasam a Escola das Relações Humanas demonstram a grosso modo que a produtividade aumenta não apenas de acordo com as condições técnicas, mas também de acordo com as condições sociais e organizacionais (Handel, 2003, apud Serrano, 2010), ou seja, dependem da motivação, da moral e da satisfação encontradas no trabalho. Baseada também na obra de Sainsaulieu, Serrano (2010) destaca que este movimento viria a constituir uma nova forma de racionalidade centrada na integração do fator humano nos diversos contextos da produção, da comunicação e da organização em geral, passando a estar disponíveis duas alternativas possíveis para pensar a organização: Na abordagem clássica, baseada na racionalidade técnica e económica ou nas relações humanas, baseada nos problemas humanos como um ponto de partida para a construção de uma nova racionalidade centrada nas pessoas e nas relações constituídas entre elas.

Com relação à abordagem sistémica das organizações, no texto de Serrano (2010), percebemos que se trata de uma abordagem conceitual e metodológica da organização, que é

apoiada na teoria geral dos sistemas, teoria essa que possui origem na década de 1950, ela contesta as perspectivas tecnocráticas e psicossociológicas e se apresenta como uma abordagem da organização mais alargada, se mantendo prescritiva e que considera de forma integrada as condições internas, ou seja, a utilização eficaz do suporte material e a organização racional das acções dos agentes humanos e as condições externas (Ortsman, 1969; Ibert, 2002, apud Serrano, 2010).

De acordo com Chiavenato (1983, apud Serrano 2010), as teorias da contingência cujos principais autores são Joan Woodward, Alfred Chandler, Thomas Burns, G. M. Stalker, R. Lawrence e Jay Lorsch; Peter Blau ou Henry Mintzberg, com origem na década de 1970, procuram explicar a existência de uma relação funcional entre as condições ambientais provocadas por variáveis independentes e as técnicas administrativas que são constituídas por variáveis dependentes que permitem levar as organizações a atingir eficazmente os seus objectivos. De fato as teorias da contingência sugerem que perante ambientes complexos, ameaçadores e concorrenciais as estruturas internas das empresas se tornem flexíveis, orgânicas, comunicativas e participativas e as relações informais. Inversamente, um ambiente simples e previsível permitirá formas organizacionais com tendência para a simplicidade racional e para o formalismo burocrático (Sainsaulieu, 1993, apud Serrano 2010).

A partir da colocação dessa evolução das teorias de que embasam a Gestão de Recursos Humanos podemos construir um paralelo de que o setor de GRH está imbricado aos fenómenos sociais e à maneira como as organizações de desenvolvem dentro da sociedade, alterando seu modelo enquanto é influenciada pelas necessidades de apresentar novas soluções e serviços. As teorias organizacionais de matriz sistémica e contingencial, assim como as teorias comportamentais centradas nos processos de gestão, ambas consideram de forma mais ou menos explícita, a importância real do componente humano no contexto dos fatores que contribuem para a eficácia organizacional (Neves, 2000, apud Serrano 2010).

Esse percurso histórico/teórico demonstra que a GRH é mutável e, como mencionado no início, essa contextualização demonstra a importância de acompanharmos tais transformações ao longo do tempo e também no que diz respeito à sua aplicabilidade interna nas organizações. Cada autor trabalhou sob uma perspectiva diferente e criou teorias e sistemas de trabalho que se adequassem às suas respectivas realidades.

2.1.1. O setor de Gestão de Recursos Humanos

O setor de Gestão de Recursos Humanos (GRH), muitas vezes é encarado como um setor que cuida das pessoas ou que as vigiam em favor da organização, na realidade, este setor apresenta diferentes papéis dentro da organização, inclusive um papel estratégico, além de atuar em vários subsistemas. Para Chiavenato (1999), a administração de Recursos Humanos (ARH) é o conjunto de políticas e práticas necessárias para conduzir os aspectos da posição gerencial relacionados com as pessoas ou com os recursos humanos, incluindo recrutamento, seleção, treinamento, recompensas e avaliação de desempenho. Em geral o setor responde diretamente à diretoria ou presidência, mas presta suporte e apoio aos demais setores da organização.

Enquanto Administração do Pessoal, nos primeiros anos de vida da função assiste-se à criação, nas grandes organizações, de serviços especializados para tratar as questões sociais, contudo a maioria das actividades da função permanece centralizada (e.g. remunerações e recompensas e questões disciplinares). As competências de tais serviços centravam-se essencialmente em fazer cumprir as regras internas e a legislação e as práticas de GRH restringiam-se ao recrutamento e à formação ministrada nos centros de aprendizagem criados para colmatar a ausência de mão-de-obra adequada à execução das tarefas (Besseyers des Horts, 1987, apud Serrano, 2010). De acordo com Serrano (2010), que também cita Sainsaulieu, pode-se afirmar que em um contexto em que a concepção da organização do trabalho ainda era puramente taylorista os serviços de pessoal não são mais do que uma parte da administração geral da empresa, já que a ênfase é colocada nos gabinetes de métodos. Os problemas de pessoal são geridos pelas chefias com base em regulamentos, imposição da disciplina e da experiência profissional, ou seja, percebemos aqui um ainda tímido surgimento de um modelo de gerenciamento de pessoal.

Cronologicamente, a Gestão de Pessoal se encontra situada entre as décadas de 1960 e 1980, essa mudança é responsável por pontuar a ruptura com a administração de pessoal e o início de um novo paradigma dentro da lógica qualitativa da GRH, surgindo assim um movimento oposto ao funcionamento quantitativo existente na função de pessoal, passando esta a funcionar dentro de uma lógica centrada nas preocupações humanistas em que o social ganha papel de destaque e somam-se a isso investimentos na área motivacional do trabalho. É dentro dessa nova lógica de funcionamento, e no âmbito desta concepção da gestão do pessoal específica, passaram a existir formalmente as Direções de Pessoal e que os profissionais dessa função passaram a possuir também o estatuto de gestores equiparados aos outros quadros da empresa. Assim sendo, desenha-se uma visão mais generalista e moderna da função que visa promover

a integração de elementos de gestão do pessoal com vista a aumentar a produtividade global da empresa numa perspectiva de minimização de custos e a desenvolver os indivíduos que, motivados, contribuirão melhor para a performance da empresa e, neste sentido, as práticas chave são a formação e a participação (Besseyers des Horts, 1987, apud Serrano, 2010). Desse modo, é implementada a ideia de que as pessoas também contribuem na melhoria da organização do trabalho, das suas funções, da rotina e conseqüentemente para o funcionamento da organização como um todo.

Na Gestão dos Recursos Humanos a concepção da função inspira-se nos múltiplos contributos do Desenvolvimento Organizacional, da Gestão Estratégica e das Teorias da Contingência, Para Sainsaulieu (1993, apud Serrano, 2010), a concepção da GRH que se desenvolve a partir da crise com início nos anos 1980 é uma resposta estrutural e de gestão às alterações produzidas no ambiente das empresas. Conseqüentemente, o desafio que se coloca à abordagem da GRH é o de responder às “mudanças verificadas no mercado de trabalho, no mercado dos produtos, nas expectativas da força trabalhadora, na complexidade crescente dos processos de gestão, no aparecimento de novas formas não normalizadas de trabalho, na mudança da importância do colectivismo para uma abordagem mais individualista das relações entre as pessoas e a organização, no surgimento de uma certa confiança na gestão, no declínio, em certas áreas, da taxa de sindicalização dos trabalhadores e na sequência de todas as mudanças relacionadas com a introdução de novas tecnologias de informação no contexto organizacional” (Tavares e Caetano, 1999: 38-39, apud Serrano, 2010).

Com a abordagem da GRH a função pessoal assume a “gestão previsional dos empregos” (Gilbert, 1999) e desenvolve novas práticas no domínio da animação de grupos de trabalho, da formação e da requalificação profissionais ou da gestão das mobilidades, do recrutamento e da internacionalização dos RH (Sainsaulieu, 1993). GRH, para além do aspecto operacional, passa a integrar uma dimensão estratégica, podendo-se definir a GRH define-se por ser simultaneamente “um conjunto de conhecimentos e uma atividade, estruturando-se cada um em estreita interdependência (...) é algo de bastante heterogéneo que visa conseguir resultados, influenciando os comportamentos e atitudes das pessoas mediante um sistema de gestão” (Neves, 2000: 12, apud Serrano 2010).

Por se tratar de uma área que acompanha avidamente todas as transformações do mercado, a área de GRH se mantém constantemente atualizada em suas práticas, atividades, modo de funcionamento e até mesmo na nomenclatura que recebe, obviamente que existem diferenças relacionadas ao país e ao tipo de organização em que está inserida. Chiavenato (1999, pág.35) corrobora essa ideia ao afirmar:

... uma das áreas empresariais que mais sofre mudanças é a área de Recursos Humanos (RH). As mudanças são tantas e tamanhas que até o nome da área está mudando. Em muitas organizações, a denominação Administração de Recursos Humanos (ARH) está sendo substituída por Gestão de Talentos Humanos, Gestão de Parceiros ou de Colaboradores, Gestão do Capital Humano, Administração do Capital Intelectual e até Gestão de Pessoas ou Gestão com Pessoas. Diferentes nomes para representar um novo espaço e configuração da área.

Os autores Freitas e Zambonini (2010) destacam que de acordo os princípios atuais da GRH, gerir pessoas tornou-se uma responsabilidade de linha e uma função de staff, ou seja, isso determina respectivamente quem deve ser o responsável por realizar a gestão das pessoas, sendo nesse caso o próprio gerente, supervisor ou líder da equipe, pessoa à qual elas estão diretamente subordinadas, o que constitui a função de linha. A pessoa que ocupa o cargo de chefia nesse caso tem a responsabilidade direta de condução de todos os processos de gestão dos seus respectivos subordinados, isso cria uma cadeia de comando na qual cada pessoa possua dentro dessa lógica apenas um gerente a quem deve responder diretamente. Mediante esse cenário, a função de staff é atribuída ao GRH, órgão que assume a tarefa de prestar acessória e consultoria para que os respectivos gerentes tenham as condições necessárias para exercer seu papel perante seus subordinados da forma mais autônoma e responsável possível. Assim, o GRH funciona como um serviço de apoio, gerir pessoas constitui uma responsabilidade de cada gerente, na qual cada um deve receber orientação do staff a respeito das políticas e procedimentos adotados pela organização.

Conforme explicado no parágrafo acima, fica à cargo do setor de GRH prestar todo suporte aos gerentes e ou coordenadores para que os mesmos consigam desempenhar suas funções, contudo, a função de linha e de staff nem sempre é fácil de ser delimitada, o que torna mais importante ainda a assessoria correta por parte do GRH. Em outras palavras, toda a gestão é pautada nas diretrizes e orientações do staff sobre a política interna da organização.

Freitas e Zambonini (2010) chamam atenção para um problema que emerge na administração de pessoas sobre a responsabilidade de linha e a função de staff, o que acontece é que as empresas se defrontam com o problema da centralização/descentralização de suas áreas de atividades, ou seja, na falta de equilíbrio entre a atividade prestadora de serviços do staff (GRH) e a responsabilidade de linha das chefias ou gerentes. Em outras palavras, existe uma tendência de predominância da centralização do comando por parte do GRH ao nível deste concentrar em si as tomadas de decisões.

Em organizações de pequeno porte, segundo explicitado por Freitas e Zambonini (2010), nas quais não existe um setor de Recursos Humanos consolidado ou o auxílio de uma consultoria

externa, os gerentes de linha protagonizam o papel de responsáveis por toda gestão de seus funcionários. Contudo, conforme o crescimento da organização, o setor de Recursos Humanos se torna essencial e passa a fazer parte do organograma da empresa, assim, o trabalho dos gerentes de linha se ramifica e se especializa e faz com que eles passem a necessitar de assistência através da parceria de um staff do RH. É nesse momento que a Administração de Recursos Humanos se torna uma função especializada de staff, o objetivo dessa divisão é descentralizar a gestão das pessoas no nível das gerências de linha enquanto se mantém a função de assessoria e consultoria interna através do setor de Recursos Humanos, o foco é em uma parceria para estabelecer papéis objetivos para condução das pessoas em direção aos objetivos da organização e inclusive permitindo também o alcance dos objetivos individuais. Como um modelo descentralizado, o setor de Recursos Humanos tem como objetivo oferecer produtos e serviços aos demais setores e se torna uma unidade de negócios dentro da organização que também é responsável por gerar lucro, atender clientes internos e zelar pelos interesses da empresa em consonância com o bem-estar dos colaboradores.

As questões culturais e mercadológicas influenciam diretamente a GRH e conseqüentemente seu modo de funcionamento, em outras palavras, o setor mantém sua essência ao mesmo tempo em que evolui de acordo com as transformações sociais e econômicas que permeiam as empresas. Para Chiavenato (1999, pág.39):

A Gestão de Pessoas é uma área muito sensível a mentalidade que predomina nas organizações. Ela é contingencial e situacional, pois depende de vários aspectos como a cultura que existe em cada organização, a estrutura organizacional adotada, as características do contexto ambiental, o negócio da organização, a tecnologia utilizada, os processos internos e uma infinidade de outras variáveis importantes.

Também de acordo com Chiavenato (1999, pág.35):

O termo RH ou Gestão de Pessoas pode ter três significados diferentes:

1. RH como função ou departamento e unidade operacional que funciona como órgão de staff.
2. RH como práticas de recursos humanos em que RH se refere ao modo como a organização opera suas atividades.
3. RH como profissão, se refere aos profissionais que trabalham em tempo integral diretamente relacionados com recursos humanos.

De forma objetiva e sucinta, Chiavenato (1999) afirma que a Gestão de Pessoas é construída e está relacionada com todas as funções exercidas por um administrador, nas quais

a Administração de Recursos Humanos se refere na realidade às políticas e práticas necessárias para gerir o trabalho das pessoas, realizar análise e descrição de cargos, desenho dos cargos, administração de cargos e salários, recrutamento e seleção de pessoal, admissão dos candidatos, orientação e integração de novos colaboradores, incentivos salariais e benefícios sociais, avaliação do desempenho dos funcionários, comunicação com os mesmos e também toda parte de treinamento e desenvolvimento de pessoal, embora essa concepção esteja muito direcionada à funções administrativas ela continua extremamente atual.

As organizações que possuem uma perspectiva de funcionamento voltada para o futuro consideram as pessoas como uma parte essencial para seu funcionamento ao mesmo tempo que assume o desafio de lidar com elas, pois considera que seu sucesso está estreitamente ligado a saber conciliar a gestão dos funcionários com os objetivos da organização. Para isso demonstram preocupação e investem em educação, treinamento, motivação, liderança, empreendedorismo e na cultura organizacional com foco também na realização pessoal dos seus funcionários.

Palma (2017) nos traz em seu artigo que a concepção do setor de gestão de Recursos Humanos enquanto “business partner” foi introduzida e familiarizada pelo professor Dave Ulrich, essa concepção considera a Gestão de Recursos Humanos como um parceiro e um setor com papel estratégico que fica assentado em quatro funções ou pilares principais, são eles: estratégico, gestor da mudança, gestor do bem-estar e responsável administrativo. A ideia principal é que o setor de Gestão de Recursos Humanos na verdade se constitua como “Human Resources business partnering” que nada mais é do que constituir uma parceria entre a realização dos objetivos estratégicos da organização através do alinhamento do seu pessoal com o seu negócio, é um processo que parece simples, mas que na prática é mais complexo de ser efetivado. Desta forma, o GRH se configura cada vez menos um setor puramente de gestão e assume muito mais o papel de consultor de Recursos Humanos, trabalhando principalmente em estreita parceria com os líderes e gerentes na criação das estratégias e das políticas mais adequadas de gestão, motivação, desenvolvimento ou retenção de pessoal, tudo isso conciliando os objetivos da organização e o bem-estar dos seus colaboradores, mais uma vez descentralizando o poder de tomada de decisão e assumindo muito mais um lugar de consultoria e colaboração ao invés de uma postura centralizada e diretiva.

Em termos operacionais, Palma (2017) descreve que o setor de Gestão de Recursos Humanos possui a responsabilidade por cinco papéis essenciais dentro das organizações, são eles: centro de serviços, RH Corporate, RH Infusão, Centro de Expertise e Execução Operacional. O primeiro, como centro de serviços, é responsável pela parte de coordenação das

tarefas administrativas de uma forma centralizada e estandardizada. No segundo papel que é como RH Corporate, ele deve garantir que os colaboradores exerçam seu trabalho alinhados com o objetivo do negócio e assegurar o seu desenvolvimento profissional gerindo ao mesmo tempo a cultura da organização. Em terceiro, enquanto RH Infusão, deve trabalhar diretamente em parceria com os demais gestores interlocutores na criação das estratégias, acompanhamento da performance e na gestão dos talentos existentes na organização. O quarto papel que é como Centro de Expertise, consiste na atuação como uma consultoria interna altamente especializada, colaborando no diagnóstico das necessidades, propondo novos serviços para um melhor ajustamento com a estratégia da organização ou criando uma cultura interna de aprendizagem. Por fim, o quinto papel seria a Execução Operacional, responsável pela implementação das ideias e das estratégias elaboradas, devidamente ajustadas ao negócio e aos clientes internos e externos. Em outras palavras, GRH passa não apenas a gerir RH, mas sim realizar a gestão das pessoas em alinhamento com o próprio negócio de forma muito mais personalizada, tendo como pano de fundo a parceria entre funcionários e empresa, o GRH passa a gerir as pessoas enquanto propulsoras do desenvolvimento da própria empresa.

A GRH também pode ser entendida através de uma análise a partir do seu caráter multivariado e contingencial, isso porque podemos observá-la levando em consideração todas as variáveis existentes no contexto organizacional, principalmente por se tratar de uma área formada por diferentes aspectos, momentos e eventualidades. Sendo assim, seguindo a premissa de Neves (2008), no caráter multivariado são encontrados assuntos que se referem à aspectos internos da organização e também aspectos externos e ambientais, aonde se pode perceber que esta gestão implica múltiplas e interdisciplinares áreas de estudo e campos de conhecimento. Com relação ao caráter contingencial, o mesmo varia de acordo com a situação organizacional, com o ambiente dentro da empresa, a tecnologia disponível para utilização, as políticas e diretrizes vigentes, da filosofia administrativa predominante, com a concepção existente na organização acerca da sua visão filosófica do homem e da sua natureza.

Corroborando com a emergência de novos modelos de funcionamento do setor de GRH e as constantes transformações que o setor absorve, Chiavenato (2020) aborda uma discussão sobre o Darwinismo corporativo, no qual as empresas precisam evoluir e se adaptar, assim como todos os seus setores. Ele questiona a própria nomenclatura e defende que pessoas não são recursos, elas precisam ser alavancadas, incentivadas e possuem iniciativa própria. Ele propõe a realização da gestão do desempenho e não mais a avaliação, uma visão estratégica e não mais apenas tática e sugere o termo “Comunidade colaborativa de Talentos”.

Contudo, por se tratar de proposições ainda extremamente recentes, optamos por continuar com as nomenclaturas praticadas atualmente com a finalidade de não fugir do objetivo principal da pesquisa. Dessa forma, sendo o setor de GRH um setor estratégico dentro das organizações, as ações que ele pratica possuem papel crucial no desempenho que a organização obterá através de seu quadro de funcionários, assim, seu modo de trabalho, seu modelo de gestão e seu perfil de liderança se tornam temas de vital importância a serem compreendidos.

A grosso modo, a GRH tem como principal função promover o funcionamento de uma boa relação entre a organização e o colaborador de forma que ambos atinjam seus objetivos em uma relação de ajuda mútua, com uma relação de trabalho proveitosa para ambas as partes. O setor de RH tem a possibilidade de contribuir para a criação e manutenção de um ambiente de trabalho saudável e lucrativo ao mesmo tempo, para isso utiliza de técnicas e instrumentos que capacitam os demais setores e a organização como um todo, as relações podem e devem ser saudáveis dentro da empresa sem que ocorra prejuízo nos lucros. A evolução da Gestão de Recursos Humanos demonstra que os profissionais de recursos humanos trabalham cada vez mais no sentido de assegurar um ambiente organizacional motivador, fonte de satisfação e agradável para as pessoas que ali desempenham seus trabalhos e não apenas assegurar o funcionamento burocrático da organização. É nesse sentido que o capital humano entra como protagonista e a preocupação com a liderança ganha papel de destaque.

Mesmo que as motivações pessoais dos funcionários tenham as mais diversas origens, podemos dizer que na maioria deles a realização profissional está presente e faz parte do ser humano buscar realização pessoal através do desempenho profissional. Ao mesmo tempo em que esse fenômeno acontece com o funcionário as empresas mantêm seus objetivos principais focados no crescimento do negócio, desenvolvimento e lucros, contudo, grande parte das empresas já percebeu que o seu sucesso está profundamente ligado à satisfação de quem nela trabalha. Nesse aspecto a GRH se torna essencial nessa intermediação satisfação/lucro, quanto mais saudáveis e benéficas forem as relações humanas no ambiente de trabalho, mais a empresa crescerá, sendo assim, não existe setor mais adequado para observar, analisar e gerir todas as questões relacionadas à liderança e os seus efeitos dentro das organizações.

2.1.2. A Profissionalização da Gestão de Recursos Humanos

O profissional de Gestão de Recursos Humanos (termo mais comumente utilizado em Portugal) pode exercer a profissão advindo de distintas áreas de formação, não existe necessariamente uma área de formação obrigatória exigida para o exercício da profissão, nem no âmbito acadêmico e nem mesmo pelas empresas. O cargo pode ser ocupado por profissionais vindos das áreas como sociologia, gestão, administração, psicologia ou outras formações com especialização em recursos humanos ou psicologia organizacional, o que torna o setor muito interessante e que agrega valor e diversidade na prática.

Contudo, é necessário compreender melhor a formação destes profissionais para entendermos adiante um pouco mais sobre o seu modo de atuação profissional nas organizações, pois, mesmo que não seja um fator determinístico, a formação influencia diretamente em seu modo de trabalho, na postura e assim por diante, inclusive, a formação profissional está presente na abordagem Weberiana sobre a contratação de quadro administrativo com formação profissional nos diferentes tipos de dominação.

O arcabouço teórico adquirido na formação acadêmica é responsável em partes por definir a metodologia de trabalho do profissional de GRH, contudo, não é fator determinístico no que diz respeito à qualidade ou desempenho do setor. O grande diferencial será a capacidade de entender o modelo de negócio em que a empresa está inserida, atualizar os conhecimentos e ter habilidades interpessoais na área de comunicação, e como diz Chiavenato, sua capacidade de adaptação e evolução quanto aos conhecimentos necessários para atingir resultados.

A grande questão colocada a partir da responsabilidade de linha e função de staff que no momento está em alta é que ela tem se tornado de vital importância para a sobrevivência das organizações. As empresas se mostram cada vez mais inclinadas à descentralização e desmonopolização das ações e das decisões que são tomadas com relações às pessoas dentro da organização, o setor de GHR aos poucos está se transformando em um setor consultivo e não mais meramente burocrático, ou seja, ela auxilia e ajuda a preparar os demais gestores para tomar decisões autonomamente e não mais dependerem do RH para tal. A grosso modo essa situação envolve a delegação de tarefas de forma a dividir a responsabilidade entre todos os gestores.

2.2. Liderança

Para abordarmos o tema da liderança é necessário especificar as diferentes nuances que o conceito apresenta e nesta parte o faremos a partir de quatro perspectivas principais, primeiro a liderança enquanto um conceito amplo e diverso, segundo, as teorias desenvolvidas para explicar esse conceito sob diferentes aspectos; terceiro os perfis de liderança apresentados em cada teoria; em quarto lugar, os impactos que esses perfis provocam nas equipes de trabalho.

Embora a liderança seja um conceito amplamente difundido, ao abordá-lo em uma perspectiva do mundo do trabalho ele está inserido dentro do que diz respeito aos estudos do comportamento organizacional. Fonseca (2015) realizou um breve levantamento sobre o tema da liderança através de periódicos publicados no *The Leadership Quarter* entre os anos de 1996 e 2013 e de acordo com o seu levantamento o tema da liderança é alvo de pesquisas publicadas em periódicos internacionais desde a primeira metade do século XX e estas pesquisas podem ser classificadas em grandes movimentos.

Até o ano de 1950, o primeiro movimento tinha como objeto de estudo as características individuais e os traços de personalidade apresentados pelo líder, a ideia principal era conhecer e identificar quais eram as características e traços que em conjunto se tornavam fatores que uma vez identificados se tornassem capazes de predizer preditores universalmente se uma pessoa era ou não líder em potencial ou se aquela liderança seria efetiva. O segundo movimento, que predominou nas décadas de 1950 e 1960, enfatizava o estudo dos padrões de comportamentais apresentados pelo do líder que eram uma fonte de exercício da sua influência ou do seu poder. Já no ano de 1960 prevaleceram os estudos relacionados a uma visão contingencial da liderança, que liga o comportamento a um contexto (modelo da teoria contingencial). Entre os anos de 1970 a 1980 estudos relacionados às percepções sobre liderança, dominaram o entendimento das pessoas sobre como um líder se age e os estudos sobre os efeitos do gênero sobre a liderança. Após 1990 prevaleceram os movimentos que estudavam os impactos da cultura nacional no comportamento gerencial, predominando as teorias da liderança carismática e transformacional/transacional.

O conceito de liderança, do ponto de vista empírico pode ser estratificado em quatro paradigmas, divididos e explicados por Ouimet (2002), essa divisão nos auxilia na compreensão das diversas subdivisões e tipos de liderança que encontramos na literatura e que a princípio parecem desconectados. De acordo com estudo efetuado por Ouimet (2002), em que o mesmo realizou uma análise acerca dos limites epistemológicos e dos perigos decorrentes dos conhecimentos produzidos no que diz respeito à liderança, ele estabelece uma classificação

original de diferentes modelos de estudos inerentes à liderança e os caracteriza e identifica enquanto quatro paradigmas: racionalista, empírico, sensacionista e dogmático.

O primeiro paradigma descrito por Ouimet (2002) é o racionalista, que concebe a liderança como um fator numérico de atitudes que refletem de forma racional, esse paradigma, de acordo com o autor nada mais é do que o que resulta a partir do encontro entre a percepção intelectual da realidade somada à maneira como a informação objetiva é avaliada. O paradigma racionalista é capaz de movimentar as equipes de trabalho em função daquilo que a empresa almeja utilizando as possibilidades que os diferentes tipos e papéis de liderança podem oferecer. Como o próprio nome já diz, nesse paradigma é estabelecida uma lógica racional para a interação entre o intelecto e a realidade levando em consideração os fatos observáveis e quantificáveis julgados de maneira objetiva.

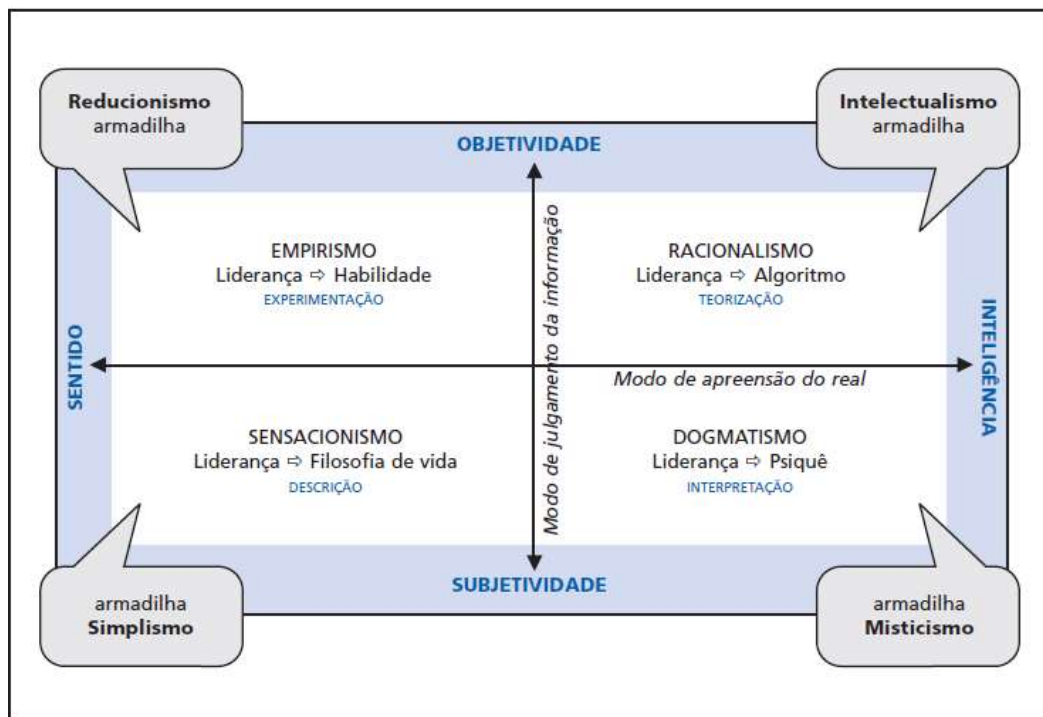
O segundo paradigma descrito por Ouimet (2002) é o empírico, o qual se refere a uma habilidade para utilizar os instrumentos que mobilizam as pessoas de maneira eficiente, esse paradigma é norteado pela apreensão sensorial da realidade e a objetividade da utilização da informação recebida, assim, a liderança funciona como uma habilidade que a pessoa possui de manipular de forma eficaz as ferramentas de mobilização, o domínio das técnicas e também exercer influência e mobilizar a criação de uma sinergia dentro da empresa. O paradigma empírico pode também ser entendido como uma extensão do paradigma racionalista e se apoia portanto, em suas concepções teóricas, apesar disso, o paradigma empírico pretende, porém, realizar uma observação teórica sobre as manifestações da liderança a partir do ponto de vista sensorial de entendimento do modo real através de fatores objetivos reconhecidos cientificamente. A liderança surge sempre de comportamentos racionais e logicamente congruentes que promovem a mobilização dos participantes de um grupo, ou seja, o paradigma empírico desenvolve-se devido aos estudos de campo. A liderança que emerge no paradigma empírico é resultado da quantificação dos papéis dos gestores ou chefias tidas como primordiais para a mobilização dos membros de um grupo, ou seja, a liderança é a medida de um recorte analítico realizado a partir de uma concepção produzida no âmbito do paradigma racionalista.

O terceiro paradigma descrito por Ouimet (2002), nomeado sensacionista, por sua vez, considera que a liderança é uma filosofia de vida explícita, para o autor, o paradigma sensacionista resulta do encontro entre a parte sensorial de entendimento do real e da maneira subjetiva de avaliação da informação recebida, assim, esse paradigma entende a liderança como uma filosofia de vida explícita, e nesse caso são os valores e as crenças pessoais dos líderes que norteiam a mobilização dos funcionários em função de um projeto em comum, sendo assim, os dirigentes se tornam líderes observadores, o aprendizado funciona de forma natural através

da observação de atitudes verbais e não verbais da liderança apresentada pelas chefias ou gerentes, que seria um modo sensorial de entender e compreender o real. Nesse paradigma a metodologia de pesquisa mais adequada e utilizada é o estudo de caso, os pesquisadores nessa área consideram que a compreensão da liderança está ligada a descrição mais fenomenal de sua expressão e por isso também consideram que, respeitar os princípios fenomenológicos relativos ao sensacionismo e conhecê-lo a partir da simplicidade da sua composição faz com que foquem em estudos de caso descritivos e qualitativos, neste caso, são os valores e as crenças pessoais dos líderes os responsáveis pela mobilização dos colaboradores dentro das organizações.

Por fim, o quarto e último paradigma descrito por Ouimet (2002), é o paradigma dogmático, ele a liderança é definida como uma manifestação da psiquê do líder, nesse caso ele é resultado da maneira intelectual de apreensão do real e da maneira subjetivo de percepção da informação recebida, são as características psicológicas que determinam a força e o estilo de liderança das chefias. No caso do paradigma dogmático a liderança emerge do funcionamento particular do aparelho psíquico de cada líder. O pesquisador nesse caso é responsável por interpretar a dinâmica do aparelho psíquico decodificando-o a partir de uma apreensão do real na qual as informações são tratadas levando em consideração a perspectiva subjetiva do pesquisador. Por se tratar de um estudo em a que o componente subjetivo está fortemente presente, o trabalho analítico é feito principalmente em uma base individual, para desvendar a origem das manifestações da liderança. Dessa forma, a metodologia de pesquisa mais comumente empregada é o estudo interpretativo, se trata de estudos de caso que tentam explicar os fatos levando em consideração o modelo de análise psicanalítica, nesse momento é introduzida a área da psicologia. Encontramo-nos, aqui, na área da psicologia.

Figura 1: Ouimet 2002, p 9.



O estudo de Ouimet (2002) nos traz uma visão reflexiva sobre o conteúdo e o alcance dos conhecimentos produzidos na área da liderança, organizados em quatro paradigmas, esses conhecimentos ajudam e prestam suporte na compreensão de que o sucesso da liderança exige um planejamento racional da ação (paradigma racionalista), exige habilidade de mobilizar os colaboradores em torno de um projeto coletivo (paradigma empírico), exige um sistema de valores que permita promover o que é imprescindível (paradigma sensacionista) e também exige uma capacidade psicológica que motive a ação dos colaboradores (paradigma dogmático).

De acordo com Penteadó (1965), liderar é uma arte e, transplantada para o setor empresarial se torna um fator decisivo para seu progresso. Para este autor, psicologicamente a liderança tem a delicada função de determinar a aptidão a fim de que esta atue como símbolo do pensamento ou desejos do grupo; sociologicamente ela é uma forma de encaminhar as energias do grupo no sentido de alcançar ação e pensamento satisfatórios. A partir disso podemos entender a liderança como a arte de conduzir os homens para a consecução dos objetivos propostos.

Ainda de acordo com Penteadó (1965), liderança é uma forma de dominação e está ligada ao exercício de um poder sobre indivíduos ou grupos. Com relação ao líder, para ele, o conceito se baseia em dois fatores: a proeminência e a influência. Assim sendo, podemos considerar que

o conceito de liderança está diretamente ligado à uma relação entre uma figura proeminente e sua capacidade de influenciar determinados indivíduos ou grupos.

Sendo assim, refletindo sobre o meio empresarial na atualidade, levantamos a questão da liderança dentro das empresas, como surge um líder, como ele trabalha, como ele realiza a gestão da equipe? Na literatura podemos encontrar diversos modelos de liderança e perfis diferentes e assim refletir sobre como isso acontece na prática do dia a dia.

Embora o termo liderança venha sendo usado há aproximadamente duzentos anos na língua inglesa, Stogdill (1974, apud. por Bergamini, 1994), acredita que ele tenha aparecido por volta do ano 1300 da era cristã. Bergamini (1994) afirma que: "A preocupação com a liderança é tão antiga quanto a história escrita: A república de Platão constitui um bom exemplo dessas preocupações iniciais ao falar da adequada educação e treinamento dos líderes políticos, assim como da grande parte dos filósofos políticos que desde essa época procuraram lidar com esse problema" (p.103). Isso permite dizer que a liderança tem sido investigada desde há muito e, como tal, é justo que apresente as mais variadas interpretações. Somente o conjunto de todos esses pontos de vista oferece a possibilidade de uma visão mais abrangente a respeito do tema.

Podemos ainda categorizar os tipos de estudos realizados sobre a liderança, existe uma multiplicidade muito grande de pontos de vista diferentes que nortearam as pesquisas nessa área, alguns teóricos se ocuparam em criar definições sobre o que o líder de fato é, procurando identificar traços, peculiaridades e características que determinam sua eficácia. Outros teóricos se ocuparam em estudar o líder a partir daquilo que ele faz, pesquisando essa concepção a partir de diferentes estilos de liderança. Outro grupo de teóricos pesquisadores analisaram a liderança em função das variáveis do meio ambiente presentes nessa dinâmica e que determinam a eficácia do líder e que determinam a relação entre o líder e o liderado. Por último, outro grupo significativo de teóricos se dedicou ao estudo motivacional acerca da atividade de dirigir pessoas.

Mesmo que seja possível identificar diversos tipos de liderança, independente do estilo de cada um, quando o tema é o mundo do trabalho, o líder precisa levar em consideração que a gestão de uma equipe envolve não apenas suas próprias habilidades e os objetivos da organização, mas também as aspirações de cada pessoa individualmente. No cotidiano, líderes capazes de atingir boas metas provavelmente adotam mais de um dos estilos apresentados, ou seja, são capazes de fazer uma mistura de estilos, ou seja, sua liderança é maleável de acordo com a situação e a necessidade, dessa forma, se torna mais eficaz o engajamento da equipe e dos funcionários em torno de um objetivo comum.

A princípio, podemos presumir que os diferentes perfis de liderança podem sim provocar diferenças nos resultados que a equipe apresenta as organizações, isso porque um gestor com perfil de liderança que consiga integrar seus traços de personalidade, com o aprendizado e as percepções do meio onde está inserido vai conseguir motivar, inspirar e extrair melhores resultados dos colaboradores. Enquanto um líder autoritário e pouco flexível vai inibir o desenvolvimento dos colaboradores.

A liderança nas organizações tem sido foco de atenção há muito tempo, podem existir diversas definições teóricas, contudo, quase todas possuem um destaque na influência exercida no outro, em conseguir fazer com que o outro produza alguma novidade com empenho e satisfação. Teorias mais antigas acreditavam que a liderança era inata, que era necessário nascer líder, atualmente não funciona mais dessa maneira, as teorias não reproduzem o discurso da existência de uma relação direta entre os traços de personalidade e a liderança. O processo de liderança pode variar consoante a situação fazendo com que um bom líder o seja numa determinada situação, mas possa não o ser numa outra situação diferente. Isso demonstra que é imprescindível analisar a liderança através de diferentes óticas, principalmente como fenômeno social e entender que liderar está muito além do cargo ocupado, mas que depende de um conjunto de fatores.

Ser um líder pressupõe que essa figura emblemática seja uma pessoa capaz de gerir pessoas e o setor, de modo que ele seja uma agente catalizador dos potenciais das pessoas e da organização. Ele está diretamente responsável por promover mudanças e despertar as potencialidades, não apenas no seu setor, mas em todo recurso humano da empresa. Independente de qual seja a formação, o gestor de recursos humanos enquanto líder é um exemplo a ser seguido e mobiliza as pessoas em prol de um objetivo ou de uma crença, os outros funcionários precisam se espelham nele e acreditar na sua capacidade.

Liderar pessoas é uma tarefa que para ser eficaz requer diversas habilidades e competências, pode parecer algo simples, mas na prática não é, exige resiliência, controle emocional e planejamento estratégico, a equipe funciona como um reflexo do líder, através dela podemos visualizar o estilo de liderança e os resultados estão diretamente ligados a ele. Todo líder possui uma maneira própria de conduzir e fazer a gestão da sua equipe e dos seus processos de trabalho, levando em consideração as suas habilidades, suas competências desenvolvidas, suas experiências pessoais e profissionais e seus valores, na prática parece não existir de fato um perfil que seja melhor do que os outros, o que parece prevalecer é a ideia de existem perfis que se adequam melhor às necessidades específicas da empresa e da equipe em diferentes situações, ou que são apenas mais eficazes.

Analisar os perfis de liderança sob a ótica da personalidade e do meio social demonstra como os perfis não são inatos, podem e devem ser construídos e moldados a partir de características próprias da personalidade e também do aprendizado e convívio social. Esse raciocínio é corroborado pelo fato de que as empresas podem optar por capacitar e investir na formação de líderes, ao mesmo tempo, os próprios profissionais se encontram também cientes sobre a possibilidade de desenvolverem essas habilidades relativas à liderança, que podem recorrer à cursos ou treinamentos, se desenvolverem pessoal e profissionalmente nessa área, o que de certa forma também se tornou uma exigência no mercado por parte das empresas devido ao crescimento da importância dessa temática.

Em sua obra *Economia e Sociedade* volume 1, Weber (1994) aborda o tema da liderança a partir da sua análise da sociedade no âmbito econômico e retrata o tema sob uma perspectiva da dominação, em outras palavras, a liderança sendo exercida com base na relação de poder exercida pela pessoa incumbida ao cargo. Assim, Weber (1994, p.141) descreve três tipos puros de dominação legítima:

1. De caráter racional: baseada na crença na legitimidade das ordens estatuídas e do direito de mando daqueles que, em virtude dessas ordens, estão nomeados para exercer a dominação (dominação legal), ou
2. De caráter tradicional: baseada na crença cotidiana na santidade das tradições vigentes desde sempre e na legitimidade daqueles que, em virtude dessas tradições, representam a autoridade (dominação tradicional), ou, por fim,
3. De caráter carismático: baseada na veneração extracotidiana da santidade, do poder heróico ou do caráter exemplar de uma pessoa e das ordens por esta reveladas ou criadas (dominação carismática).

Contudo, o autor chama a atenção para o fato de que historicamente nenhum dos três tipos ideais, de fato costumam existir em uma forma realmente pura e exata, isso corrobora as ideias de que os estilos de liderança são mutáveis e podem sofrer alterações. Para Weber (1994) a nomeação por contrato e a livre são elementos essenciais da burocracia moderna, com essa afirmação e ao explicar as formas de contratação no modelo burocrático, o autor permite visualizar a figura do líder em um contexto organizacional que não obedece mais apenas leis divinas ou dons carismáticos, mas também preparo e competência para assumir um cargo.

O quadro abaixo faz uma demonstração sistemática das teorias relacionadas ao conceito de liderança, principais teóricos, objetivos e em alguns casos o tipo de líder que é característico de cada uma.

2.2.1. Teorias da Liderança

Quadro 1: Teorias da Liderança

TEORIAS	ANO	TEÓRICO	FOCO	TIPO DE LÍDER
Comportamentais	1939	Kurt Lewin	Comportamento	Autocrático, democrático, liberal
Traços	1948	R.M. Stogdill	Características	Autocrático, democrático, liberal
Contingenciais ou Situacionais	1970	Fiedler, House; Hersey e Blanchard	Contexto	Diretivo, persuasivo, participativo, delegativo
Carismática	1970	Robert J. House	Atributo x interação	Carismático
Servidora	1977	Robert K. Greenleaf	Servir os outros	Servidor
Transacional	1978	James Macgregor Burns	Processo de liderança, autoridade	-
Transformacional	1978	James Macgregor Burns	Processo de liderança, motivação e engajamento	Mentor
Autêntica	2003	Michael Howard Kernis	Fomentar ambientes positivos e éticos	Autêntico

Em seguida, descreve-se cada uma das teorias referenciadas no quadro acima.

Teoria sobre estilos Comportamentais

Segundo Caixeiro (2014), as teorias sobre os estilos comportamentais surgiram como resposta às fragilidades apresentadas pela teoria dos traços no final dos anos 40 e princípio dos anos 50, nesse caso a abordagem dos estilos de liderança se refere a tudo aquilo que o líder faz, o estilo de comportamento do líder se torna agora o principal fator que se deve levar em consideração nos estudos sobre liderança.

A ruptura com a teoria dos traços deve-se em grande parte a autores como Lewin (1939) que após diversas experimentações em grupos naturais concluiu que o comportamento do líder resulta da função da personalidade do líder e da situação. Diferentes estudos pioneiros realizados por Lewin (1939), Lippit e White (1952,1960) (apud Caixeiro 2014) demonstraram que em determinadas situações, a liderança autocrática tem efeitos positivos e funciona quando os demais estilos fracassam; noutras situações, a liderança democrática resulta quando os demais estilos falham e, finalmente, a liderança liberal supera os restantes estilos em certas ocasiões, ou seja, o líder deve aplicar os três estilos de liderança conforme à situação e as necessidades pois todos influenciam o comportamento.

Segundo Ferreira e Mourão (2013), as teorias comportamentais se voltaram para o entendimento da liderança baseada nos comportamentos dos indivíduos que desempenham o papel de líder, nesse caso a ênfase consiste no que “o líder faz, e não no que o líder é” (JESUÍNO, 2005, apud Ferreira e Mourão 2013), na liderança como um treinamento, e não como uma característica inata (ROTHMANN; COOPER, 2009, apud Ferreira e Mourão 2013). Dessa maneira, ainda seguindo a perspectiva de Ferreira e Mourão (2013), o pressuposto básico é, portanto, o de que os comportamentos de um líder podem ser aprendidos, ou seja, de que qualquer pessoa pode ser treinada para adquirir e aprender certos comportamentos e a se transformar em um líder, o foco dessas teorias é no comportamento do líder frente a seus subordinados e em como ele se comporta e/ou age nos grupos de trabalho eficazes e também os ineficazes, com o objetivo encontrar padrões de comportamento específicos que caracterizem tal estilo (CHAMPOUX, 2011, apud Ferreira e Mourão 2013).

Ferreira e Mourão (2013), ressaltam ainda que as principais críticas feitas às teorias comportamentais são realizadas devido ao fato de que elas não prestaram atenção e levaram em consideração as diversas situações em que a liderança acontece e também ao grau em que os fatores situacionais afetam o sucesso ou o fracasso de um líder, ou seja, desconsideram o ambiente.

Teoria dos Traços

De acordo com Caixeiro (2014), os primeiros estudos realizados sobre a liderança que foram realizados até à II Guerra Mundial tiveram como principal objetivo definir e catalogar as qualidades físicas, psicológicas e aptidões que diferenciavam os líderes dos não-líderes e os líderes eficazes dos não-eficazes, como uma espécie de mapeamento. Estes atributos ou competências foram denominados por traços. Para a autora, a definição de traços pode ser definida a partir do entendimento de que os traços consistem em conjunto de atributos físicos, traços de personalidade, necessidades, motivos e valores, sendo que os traços mais comumente aceitos passam pela inteligência superior, criatividade, eloquência, autoestima, estabilidade emocional, o nível de energia, intuição, poder de persuasão. Um líder eficaz seria uma figura capaz de inspirar confiança, seria inteligente, percetivo e também decisivo ao lidar com os seus subordinados, contudo, como muitas vezes nem todos os sujeitos eram possuidores destas qualidades inatas, estáveis e distintivas, apenas os que as detivessem poderiam ser considerados potencialmente líderes e tidos como heróis, ou seja, não havia espaço para o aprendizado. Assim, não sendo possível a formação e o aprendizado de tais qualidades, a teoria dos traços privilegia a seleção dos líderes, porém, a teoria de traços da personalidade apresentava determinados aspectos muito frágeis que acabariam por ser contestados ao se verificar que os traços de personalidade não são preditores confiáveis e garantidores da eficácia dos líderes.

Caixeiro (2014) cita os estudos de Stogdill (1948), em que esses estudos demonstram que a profusão de pesquisas resultou em uma pluralidade enorme de traços e competências não coincidentes entre si e que acabaram colocando em dúvida esta teoria à medida em que a presença de um conjunto de traços num indivíduo não é preditora e garantidora de sucesso. Também após uma revisão de inúmeros estudos sobre liderança realizada por Stogdill (1948) (apud Caixeiro, 2014), o autor chegou à conclusão de que um líder dotado de determinados traços pode ser eficaz num contexto mas ineficaz noutro, por outro lado, líderes distintos dotados com diferentes traços podem ser bem sucedidos no mesmo contexto, apesar do abalo provocado por estes estudos, a teoria dos traços continuou a ser aplicada na seleção de novos líderes e novos traços continuaram a ser identificados.

Teorias contingenciais ou situacionais

Na abordagem das teorias contingenciais ou situacionais não existe um estilo ideal que preencha a priori todos os requisitos para se liderar em qualquer situação, é preciso pensar a liderança de maneira contingencial e não em termos de traços e ou comportamentos, a eficácia da liderança se demonstra intrínseca e diretamente ligada à capacidade que os líderes possuem para adaptar e adequar seus estilos e seus valores próprios às exigências de uma situação, grupo ou empresa específica. Ferreira e Mourão (2013) destacam entre as várias abordagens contingenciais, a teoria de Fiedler, a teoria de House, a teoria situacional de Hersey e Blanchard e a teoria do modelo de participação e liderança de Vroom e colaboradores como mais promissoras.

Segundo a teoria de Fiedler (1967, apud Ferreira e Mourão, 2013), a eficácia de um líder depende do quanto seu estilo se adequa ao contexto, o que faz com que seja primordial entender as situações em que eles atuam e trabalham, já que quanto mais seu estilo se adequa à situação, mais eficaz ele será, ou seja, essa teoria propõe que o que determina a eficácia da liderança está associado a três dimensões contingenciais ou situacionais: primeiro, o grau de confiança nas relações entre líderes e liderados; segundo, a estrutura da tarefa e terceiro, a posição que o líder ocupa. Assim, a influência do líder será maior se ele mantiver relações respeitadas com seus liderados, isto é, que consiga estabelecer uma relação de afeto e confiança. Contudo, nessa teoria, os estilos de liderança são relativamente inflexíveis e nenhum deles seria apropriado para todas as situações e por essa razão, o desempenho mais eficaz seria obtido preferencialmente realizando uma mudança das situações, de maneira que elas se adaptem e se adequem ao estilo do líder.

A abordagem contingencial relacionada à teoria caminho–meta foi desenvolvida pelo autor House em 1971 e posteriormente foi aperfeiçoada em 1996, ela se baseia nas teorias das expectativas, em que identifica quais são os efeitos que o comportamento do líder produz em diversas variáveis com relação ao resultado do subordinado, como por exemplo motivação, satisfação, cognições e comportamentos. Sendo assim, o líder efetivo seria aquele que oferece suporte a seus subordinados por meio de caminhos que, em última instância, conduzem a resultados desejados pela organização e ao mesmo tempo valorizados pelo indivíduo (ARAÚJO et al., 2013, apud Ferreira e Mourão 2013). Ainda de acordo com Ferreira e Mourão, 2013, é possível identificar quatro comportamentos de liderança: o diretivo, o apoiador, o participativo e o orientado para a conquista. O líder diretivo é aquele cujos subordinados sabem o que dele podem esperar à medida em que ele programa o trabalho a ser feito e fornece a direção. O líder

apoiador por sua vez é amigável e apresenta interesse pelas necessidades de seus subordinados, enquanto o líder participativo consulta e utiliza suas sugestões na tomada de decisões. Por último, o líder orientado para a conquista, estabelece metas desafiadoras e espera que seus liderados apresentem o melhor resultado possível para atingir essas metas, a teoria preconiza que os estilos de liderança não são fixos, mas que são flexíveis, isso permite ao líder adotar qualquer um dos quatros tipos de comportamentos dependendo da situação apresentada.

A teoria da liderança situacional de Hersey e Blanchard (1986, apud Ferreira e Mourão, 2013) está baseada na interrelação entre a quantidade de orientação e direção, ou seja, os comportamentos voltados para a análise das tarefas que o líder oferece, a quantidade de apoio socioemocional, ou comportamentos orientados para o relacionamento do líder e o nível de prontidão e maturidade de seus subordinados no desempenho de uma tarefa, função ou objetivo.

Nesse sentido, são propostos pelos autores quatro estilos de liderança diferentes (Ferreira e Mourão, 2013) decorrentes da combinação dos comportamentos voltados para a tarefa e para os relacionamentos, são eles: Determinar (E1), associado à tarefa alta e relacionamento baixo; Persuadir (E2), relacionado à tarefa e relacionamento altos; Compartilhar (E3), referente à tarefa baixa e relacionamento alto e Delegar (E4), caracterizado por tarefa e relacionamento baixos. O modelo identifica, também, quatro estágios de maturidade dos liderados para a realização de tarefas: baixo (M1), que caracteriza os subordinados incapazes e indispostos; moderado 2 (M2), em que os liderados são tidos como incapazes, mas dispostos; moderado 3 (M3), no qual os liderados denotam capacidade, mas são indispostos; alto (M4), em que os subordinados demonstram capacidade e disposição para o trabalho (ROTMANN; COOPER, 2009, apud Ferreira e Mourão, 2013). A principal característica deste modelo se encontra no fato de ele pressupor a necessidade de avaliação dos níveis de maturidade dos liderados por parte dos líderes, à medida em que cabe a ele ajudá-los a amadurecer, até se tornarem capazes de desempenhar suas tarefas de forma autônoma e adotar para essa finalidade o estilo de liderança mais apropriado ao grau de maturidade em que se encontram.

De acordo também com Ferreira e Mourão (2013), o modelo de participação e liderança, também conhecido por Modelo Normativo ou Prescritivo, esse modelo tem ênfase na importância do grau de participação dos subordinados nos processos de tomada de decisão por parte dos líderes, mas dependendo das características da situação (VROOM; JAGO, 2007, apud Ferreira e Mourão, 2013). Esse modelo referido se concentra em apenas um aspecto do comportamento de liderança, qual seja a tomada de decisão e se apoia no argumento de que as decisões do líder desempenham um papel fundamental no julgamento do que é de verdade um líder eficaz. Além disso, esse modelo é caracterizado como uma teoria prescritiva, porque fornece aos líderes

a possibilidade de escolha do melhor método de tomada de decisão em cada situação, o modelo em questão também tem sido alvo de críticas, principalmente referentes, sobretudo, às variáveis situacionais que ele deixa de considerar, como por exemplo, o estresse, a inteligência e a experiência (KRUMM, 2001, apud Ferreira e Mourão 2013).

Liderança Carismática

A partir da leitura de Cruz e Gomes (2007), visualizamos que uma das primeiras tentativas de estruturar os dados e pressupostos acerca da liderança carismática num único modelo foi efetuada por House (1977), o interesse desse autor consistiu na formulação diversas hipóteses acerca das características e comportamentos dos líderes carismáticos que colaboravam na explicação da adaptação dos mesmos à diferentes situações, assim como a eficácia obtida nas funções exercidas. Sob esse aspecto, foram demonstrados não só os comportamentos associados à liderança carismática, mas também alguns traços de personalidade e variáveis situacionais que explicavam o aparecimento de indivíduos carismáticos.

Com relação aos aspectos de cunho mais pessoais, Cruz e gomes (2007) apontam os seguintes atributos de personalidade: níveis elevados de auto-confiança, uma tendência dominante nas relações interpessoais, grande necessidade de exercer influencia no pensamento das outras pessoas e uma grande convicção acerca da virtude das suas ideias e padrões morais. Sobre os comportamentos, os autores descrevem um conjunto de estratégias destinadas a aumentar a percepção de carisma pelos membros do grupo.

Apesar de outros autores com Weber (1994) considerarem o carisma como uma característica inata do líder, Conger e Kanungo (1987, apud Cruz e Gomes 2007) consideram que os aspectos essenciais para compreendermos essa proposta é o fato de que consideram o carisma como uma dimensão perfeitamente observável, assim como eram as vertentes mais tradicionais do estudo da liderança, como por exemplo a consideração individual, a valorização da tarefa, os comportamentos autocráticos e democráticos, em termos mais práticos, a intenção era evitar a identificação do conceito como um traço de personalidade, o que limitaria muito a futura formação de profissionais nessa área. Apesar de tudo isso, a convicção de Conger (1989, apud Cruz e Gomes, 2007) é de que poucos líderes poderão ser tão fascinantes e produtivos como os carismáticos, pois, tudo aquilo que melhor os caracteriza é o fato deles serem mestres em liderar, simples assim.

Liderança servidora

Entre os teóricos organizacionais modernos, Antunes (2018) consiste em um dos autores que corrobora a ideia do conceito da liderança servidora de que um líder deve servir às necessidades daqueles que ele coordena, essa teoria desafia o modelo tradicional da liderança, fratura o mito da hierarquia intocável, em que o líder é o pináculo organizacional e está na organização para ser servido, trata-se de uma teoria com mais de 30 anos desenvolvida primeiramente por Robert J. Greenleaf e que tem vindo nos últimos anos a ser redescoberta pelos acadêmicos. Para Greenleaf (1977, apud Antunes, 2018), a liderança deve principalmente atender às necessidades dos outros, ou seja, o foco da liderança servidora está voltada para os outros ao invés de voltada para o interesse próprio e compreende assim o papel do líder como um servidor para o interesse alheio e não pessoal.

Na visão de Pless (2007, apud Antunes, 2018), o conceito e exercício da liderança não é sobre a grandiosidade de um líder, ela é muito mais sobre aqueles a quem ela serve, dessa forma, o autor ilustra o fato de que os líderes precisam servir os seguidores para alcançar um propósito comum entre eles e ao mesmo tempo se tornarem capazes de reconhecer, respeitar e cuidar dos aspectos relacionados às necessidades dos outros, as principais características da liderança servidora são a visão, a influência, a credibilidade, a confiança e o serviço aos outros.

Liderança transacional

A partir da leitura de Barreto (2013), podemos visualizar que o conceito de liderança transacional pode ser dividido em dois fatores, recompensa contingente e a forma ativa / passiva. No fator de recompensa contingente, a recompensa é um resultado do esforço do liderado, ele precisa empregar seu tempo e seus esforços no sentido de receber recompensas materiais e imateriais, que podem variar mediante as suas necessidades. Nesse caso, o líder enxerga o tempo em sua função compensatória, ele utiliza seu tempo para desenvolver ou instruir seus seguidores, aonde ele espera em troca receber valor na forma de resultados, outro fator é o gerenciamento por exceção, que diz respeito a correção do trabalho, feedback e reforço negativo. A liderança através do fator ativo faz com que o líder não trabalhe para evitar o erro, nesse caso ele apenas observa e espera que o erro ocorra para aplicar uma ação corretiva, quanto à forma passiva, a mesma se caracteriza pelo não monitoramento e a não prevenção de erros e falhas, o papel do líder nessa situação é de apenas intervir no quando o erro fica realmente evidente.

Os autores demonstram que na liderança transacional o comportamento do líder é direcionado para o acompanhamento e orientação do subordinado, na distribuição de recompensas, na função de líder enquanto educador e grande motivador da equipe e também que sua conduta é focada no relacionamento com as pessoas, visando sempre atingir as metas e objetivos organizacionais (NORD; FOX, 1996; apud Dias, 2015). Nesse caso o foco principal dos líderes transacionais é nos objetivos, estabelecendo uma ligação direta entre o desempenho e as recompensas dos liderados, assim como um feedback construtivo para garantir que os colaboradores permaneçam executando a tarefa (BASS, 1985; JUNG; AVOBIO, 1999, apud Dias, 2015).

Segundo Dias (2015), uma das primeiras definições encontradas de maneira mais explícita sobre a liderança transformacional e transacional consiste em propor que o processo de liderança acontece de duas formas, a transacional ou a transformacional. A liderança transacional se baseia na autoridade burocrática e sua legitimação acontece no interior da organização, nesse caso, um líder transacional tem seu trabalho orientado pelos objetivos e trabalham de forma padronizada. As principais características são que eles possuem uma inclinação a se concentrarem no término da tarefa e na disciplina do colaborador e assim acreditam fielmente na eficácia do sistema de recompensas e punições da empresa para influenciar o desempenho. Posteriormente outros autores propuseram que, afim de alcançar as metas e corresponder às expectativas da empresa, toda a postura do líder se direciona no sentido de acompanhar, orientar, distribuir recompensas, educar e motivar a equipe e também foca no relacionamento interpessoal, assim sendo, estão principalmente focados nos objetivos, aonde atuam de maneira que explicitam a conexão entre o desempenho e o sistema de recompensas.

Liderança transformacional

Para Dias (2015), a principal característica da liderança transformacional é o seu processo que motivacional ao qual submete seus seguidores e por se embasar em ideais elevados e em valores morais. Nesse caso, os líderes transformacionais precisam possuir a habilidade de definir e articular uma visão para suas organizações, fazendo com que os funcionários a aceitem com base na credibilidade que o líder possui.

De acordo com Barreto (2013), o conceito de liderança transformacional, cunhado pela primeira vez por Burns em 1978, foi então operacionalizado por diversos autores, tais como Bass

(1985). Ele pode ser entendido como uma relação de influência mútua, entre líder e liderados, levando em consideração as necessidades de ambas as partes (BASS e AVOLIO, 1993). O ponto central do conceito é o interesse pelas pessoas. O líder dedica grande parte de seu tempo conversando com seus seguidores para saber mais sobre suas metas e problemas (KENT, CROTTS e AZZIZ, 2001). A liderança transformacional objetiva o engajamento dos indivíduos em busca de laços que aumentem o nível de motivação de líder e liderado (MASOOD *et al.*, 2006). Assim, líderes e seguidores vão além de seus interesses próprios ou recompensas individuais, em direção ao bem da equipe e da organização (HATTER e BASS, 1988). Os líderes transformacionais podem ser caracterizados por quatro componentes (BASS e AVOLIO, 1993):

- **influência idealizada** – este componente também é conhecido como influência carismática, uma vez que o líder carismático desenvolve múltiplos cenários para o futuro pela análise de diferentes fatores circunstanciais para descrever o espectro de possíveis estados futuros. Nessa característica, as pessoas sentem-se especiais e o líder faz com que os outros sigam sua visão;
- **motivação inspiracional** – essa característica é baseada na comunicação para elevar o espírito de equipe e aflorar o entusiasmo, desenvolvendo também o comprometimento. Vale notar que o líder inspiracional deve encontrar o equilíbrio entre a visão inspiracional e os planos concretos distintos. Esse equilíbrio permite que seguidores sejam inspirados pela visão e ao mesmo tempo acreditem em sua factibilidade;
- **estímulo intelectual** – aqui existe o estímulo a novas ideias em seus seguidores. Há estímulo por parte dos líderes para que seus seguidores desafiem as próprias crenças e valores, assim como os de seus líderes e da organização;
- **consideração individualizada** – o aspecto central desse componente refere-se ao desenvolvimento e à mentoria dos seguidores, o que requer delegação e empoderamento. O líder desenvolve habilidades nos subordinados e melhora a qualidade e a efetividade de toda a equipe. No início, as instruções podem levar mais tempo que o cumprimento da tarefa, porém esse processo é vantajoso no longo prazo, uma vez que há aumento da qualificação e da motivação do empregado, bem como a diminuição do tempo de supervisão do líder.

A literatura que procura identificar como os estilos de liderança afetam os resultados organizacionais tem focado na liderança transformacional como a mais eficaz. Dias () reforça que e Offermann (1997) examinaram os efeitos dos atributos de personalidade dos líderes transformacionais sobre a satisfação e o desempenho dos subordinados. O estudo identificou que embora o estilo de liderança transformacional tenha se correlacionado significativamente com a satisfação dos subordinados, esse tipo de liderança não apresentou correlações

significativas com os critérios de desempenho adotados na pesquisa e se mostrou mais eficiente para trabalhar com equipes.

Liderança autêntica

Constitui uma origem melhorada da liderança transformacional, inicialmente a liderança autêntica foi definida como um processo que promove as capacidades psicológicas positivas e um contexto organizacional altamente desenvolvido, resultando numa maior autoconsciência, autorregulação e comportamentos positivos por parte dos dirigentes. Igualmente referem que este conceito é fundamental nas organizações, uma vez que ajuda os indivíduos a descobrirem por si o verdadeiro sentido e o compromisso com o seu trabalho, promovendo para uma estrutura e um meio que apoia os líderes e os seus seguidores (Avolio & Gardner, 2005).

Segundo Basen, Tecchio e Fialho (2013), a teoria da liderança autêntica é uma abordagem recente e permeia uma gama variável de estudos e abordagens, porém em linhas gerais todas elas sugerem que a autenticidade tem como ponto inicial os próprios líderes, por meio de sua autoconsciência, autoaceitação, autoconhecimento, fé, ações e relacionamentos, passando pela promoção de relações autênticas com seus seguidores e associados, suportadas por transparência, confiança, integridade e altos padrões morais.

A autenticidade é construída por meio de quatro pontos principais (Kernis, 2003 apud Basen, Tecchio e Fialho, 2013): a) Autoconsciência dos pontos fortes e fracos, emoções e valores; b) Processamento imparcial de informações relevantes ou aceitação objetiva dos atributos de cada um; c) Comportamento autêntico ou agir de acordo com seu eu verdadeiro; e d) Autenticidade relacional: Se esforçando para alcançar abertura e honestidade nas relações íntimas.

Perfis de Liderança

A ocupação de um cargo de liderança nem sempre vai utilizar como pré-requisito uma formação específica na área, o cargo pode advir de uma promoção, de uma formação específica em determinada área de conhecimento e inclusive as habilidades de liderança a princípio nem ao menos constituírem parte das aptidões requeridas. Apesar disso, é possível realizar formações específicas na área através de cursos de diversos níveis, como especialização ou

mestrado. As teorias sobre liderança abordam o tema de um modo geral como se o conjunto de práticas e habilidades fossem de certa forma inatos, porém, estas mesmas teorias abrem margem para o aprendizado das habilidades necessárias.

Dentro de cada teoria da liderança pode surgir ou convergir um estilo de líder, ou até mesmo não nominar nenhum, o que se pode perceber através dos estudos das teorias da liderança são grandes grupos de características agrupadas de acordo com o ponto de vista do autor. Como o objetivo não é realizar um mapeamento dessas convergências e divergências, optou-se por apenas por explicar e explicitar os conceitos mantendo o foco na maneira como tudo isso se reflete no mundo organizacional contemporâneo.

Impactos causados pelos perfis de liderança

Atualmente é muito frequente ouvir das pessoas inseridas no mercado de trabalho que elas na maioria das vezes estão infelizes nos seus respectivos empregos devido ao fato de se sentirem insatisfeitas, maltratadas e sem o devido reconhecimento de sua chefia, inclusive que na maioria dos casos esse se torna um fator desmotivante para permanecer na empresa, ou seja, existem casos em que o trabalhador prefere abrir mão do emprego a ter de conviver com seu chefe.

Muitas vezes também é muito comum visualizar trabalhadores prostrados e desmotivados mesmo que recebam salários satisfatórios e trabalhem em boas empresas, isso tudo porque a postura do seu chefe enquanto líder interfere diretamente na sua postura frente ao trabalho, diminui sua motivação, adocece, impacta sua vontade de trabalhar e assim também seu rendimento.

Em outras palavras, a maneira como o chefe assume a sua postura de líder frente ao trabalhador é decisiva e crucial para determinar seu desempenho, obviamente existem fatores externos, intrínsecos e outros que também produzem estes resultados, contudo o objetivo atual é focar nos impactos gerados pelo perfil da liderança.

De acordo com a SILVA (2003) o conceito de liderança emerge nas organizações como uma maneira de certa forma mais moderna e sutil de exercer o controle dos funcionários, o líder seria a figura responsável por transmitir os valores da organização e intermediar os objetivos da organização e o trabalho realizado pelo funcionário. A liderança passa a representar um “retorno ao carisma”, personalizando as estruturas de legitimação (Courpasson, 2000a) e construindo para e com os atores organizacionais uma visão de mundo que justifica as ações gerenciais,

principalmente, pelas ameaças externas. A principal arma da liderança frente a esta nova configuração do controle organizacional passa a ser o “discurso” que informa, transmite os valores, fornece as interpretações e os scripts (Grey & Garsten, 2001) da organização. Para que esse fenômeno ocorra, no entanto, é necessário que exista um processo de identificação com a figura do líder.

Os autores Davel e Machado (apud Silva 2003) apontam ainda para o perigo desse processo quando dizem que os seguidores podem sentir-se revitalizados, à medida que o seu eu se funde na identificação com o líder e que eles interagem cognitivamente, emocional e politicamente com uma realidade psicossocial que lhes é oferecida e reconhecida como significativa. A identificação pode tornar-se uma espécie de captura conflituosa, mas também revigorante porque, pela identificação, o seguidor participa simbolicamente do poder do líder. Aquele que se identifica talvez creia que está capturando o outro, mas é ele que pode estar sendo capturado por um processo de despersonalização e pela nova categorização social tipificada e exigida pelo grupo. Desempenhando esse novo papel, o gerente passa a ser o intermediário entre a organização e seus empregados, “liderar deixa de ser dominar, dirigir, comandar. Deixa também de ser exclusivamente planejar e controlar. Liderar passa a ser convencer e seduzir.

Nas organizações contemporâneas, líderes tendem a tornar-se entidades essencialmente políticas, capazes de gerir imagens e significados e sobreviver em complexas redes de interesse” (Wood Jr., 1999:168). Assim, o novo líder utilizará mais intensamente sua capacidade de comunicação para diversas atividades que consistem na maioria das vezes em ratificar a ideologia da organização, negociar as metas e os indicadores, promover a unidade grupal ao mesmo tempo em que incentiva certa competição entre os grupos, enfim, traduzir para os grupos os acontecimentos segundo a ideologia da organização, ou seja, construir o mundo para e com seus colaboradores. O novo papel do líder aborda a capacidade de utilizar a linguagem da moda como uma ferramenta importante para a carreira do administrador e para a formação da identidade, mostrando que ele atua não somente no controle dos subordinados como no controle dos próprios gestores. Nesse caso a liderança seria na verdade um dispositivo sofisticado de controle e impulsionamento dos funcionários.

Quanto aos consequentes da liderança, percebe-se que, internacionalmente, uma das maiores preocupações dos pesquisadores é verificar qual estilo de liderança estaria ligado a melhores resultados, tais como satisfação e comprometimento do liderado e desempenho da equipe ou da organização, no entanto, embora raramente a importância do papel do líder no cenário organizacional seja questionada, poucas pesquisas têm abordado os reais impactos da

atuação gerencial. Existem indicativos do impacto do comportamento do líder nas relações de confiança líder-liderado, no bem estar e na construção de um ambiente propício à aprendizagem e em processos de mudança baseados na implantação de sistema de relacionamento com o cliente.

Um papel de extrema importância dentro das equipes é o do líder, pois, segundo Grant, Graham e Heberling (2001), ele deve agir como o condutor da equipe, orquestrando os membros para obter o melhor rendimento. Grant et al. (2001) destacam que o líder deve agir como um campeão, com dedicação total ao projeto, porém com suporte específico aos membros da equipe quando demandado. O papel do líder exerce impacto significativo nas equipes de projeto e no envolvimento da organização que em último caso afeta a equipe e seu desempenho (Thamhain, 2007).

Silva (2019), aponta que com relação aos comportamentos negativos da liderança, estudos tem mostrado que uma liderança abusiva é inversamente relacionada com o comprometimento afetivo e continuidade (Rayner & Cooper, 1997; Tepper, 2000). Por sua vez, Mehta e Maheshwari (2013, apud Silva 2019) afirmam que há uma relação inversa entre os comportamentos considerados tóxicos da liderança e o comprometimento organizacional. Essa descoberta apoia as conclusões de Weaver e Yancy (2010, apud Silva 2019) de que a liderança destrutiva é inversamente relacionada ao comprometimento afetivo dos funcionários e positivamente relacionada com a intenção de deixar sua organização. Moss, McFarland, Ngu e Kijowska (2007) examinaram o impacto do estilo de liderança sobre a relação entre a abertura dos trabalhadores para experimentar e seu comprometimento organizacional.

Silva (2019) O desenvolvimento de equipes eficazes depende da liderança, pois, ao confiarem nos líderes, os subordinados ficam dispostos a assumir riscos para alcançar os objetivos (SHEN; CHEN, 2007). Os membros da equipe acreditam que seus direitos e interesses não serão desconsiderados pelo líder. Assim, há um efeito positivo entre liderança e compromisso do liderado. Corroborando com esse entendimento, Benedetti et al. (2004) afirmam que o desempenho diferenciado é alcançado a partir da criação de uma visão estimulante de futuro por parte dos líderes.

A liderança não ocorre no isolamento, ou seja, não há líderes sem seguidores (DORFMAN, 1996). Em segundo lugar, evidenciam um processo de influência exercido de forma intencional por parte dos líderes sobre seus liderados.

Além da liderança, a gestão de desempenho tornou-se fundamental para a reforma da gestão de equipes ao longo dos anos, a alteração da atenção sobre as regras e regulamentos para o estabelecimento de metas e a utilização de informações sobre o desempenho tem sido visto

como uma tentativa de melhorar o desempenho de diversos setores. Uma forte ênfase é colocada na promoção do trabalho em equipe e da liderança forte. Assim, o grande desafio dessas lideranças é fazer com que o potencial das equipes seja direcionado ao alcance dos objetivos e resultados organizacionais, ou seja, as equipes são uma unidade básica de desempenho, sendo necessário mobilizá-las para que trabalhem efetivamente em equipe e, assim, consigam gerar os resultados almejados. Portanto, o papel dos líderes no contexto atual é destacado devido à necessidade cada vez mais explícita de melhoria do desempenho organizacional, o que exige evidentemente a melhoria do desempenho das equipes.

2.3. Clima e Cultura Organizacional

O tema da liderança está profundamente ligado ao comportamento organizacional e ao que diz respeito ao clima e à cultura de uma empresa, os tipos de líderes presentes em uma organização e as posturas aceitas dentro da empresa são parte dos valores e objetivos que a empresa determina.

De acordo com Salldoval-Caraveo (2004), o clima organizacional pode ser definido como o ambiente de trabalho que é percebido pelos membros da organização e que incluem a estrutura, o estilo de liderança, comunicação, motivação e recompensas, todos eles exercem influência direta no comportamento e desempenho dos indivíduos. Para a autora, as definições de clima organizacional explicam que o clima se refere às características do meio ambiente de trabalho, elas são percebidas direta ou indiretamente pelos trabalhadores que se encontram nesse meio ambiente, o clima tem repercussões no comportamento laboral, e por fim, o clima é uma variável que intervém nos fatores do sistema organizacional e no comportamento individual.

Clima organizacional também pode ser traduzido como um conjunto particular de práticas e procedimentos organizacionais (Schneider, 1975 apud Partido, Rodrigo e Viega 2010). De acordo com os autores, o conceito de clima organizacional se popularizou na bibliografia organizacional e industrial dos anos 60 e 70 e se tornou um tema de interesse contínuo. Os elementos básicos que fazem parte do construto do conceito de clima organizacional são o conjunto de atributos do ambiente de trabalho.

O clima organizacional pode ser entendido como um conjunto de atributos específicos de uma organização particular que pode ser entendido pelo modo como a organização se enfrenta com seus membros ao redor, para os membros dentro da organização em particular o clima toma a forma de um conjunto de atitudes e expectativas que descrevem as características estáticas

da organização, e as contingências do comportamento-resultado e do resultado-resultado. O clima são as percepções individuais das variáveis objetivas e dos processos organizacionais, mas antes uma variável organizacional (Campbell, Dunnette, Lawler e Weick 1971 apud Partido, Rodrigo e Viega 2010). Também pode ser entendido como as percepções que os indivíduos têm de suas organizações, influenciadas pelas características da organização e dos indivíduos (Schneider e Hall 1972 apud Partido, Rodrigo e Viega 2010).

A cultura corporativa, também conhecida como cultura organizacional, é definida como o conjunto de valores, crenças, comportamentos e objetivos considerados adequados para uma organização. O clima organizacional faz parte da formação de um ambiente social e psicológico interno, tratando-se do pilar de uma empresa, pois norteia o trabalho e garante que ele contribua para o alcance dos objetivos comuns. Dessa maneira, visando o crescimento constante, é fundamental contratar profissionais que possuam um fit cultural com a organização, ou seja, que se reconheçam nela. A pesquisa de clima organizacional é um importante instrumento da gestão estratégica de pessoas, ela é capaz de investigar, entre outras coisas, o grau de satisfação dos colaboradores em relação aos colegas, ao ambiente de trabalho e até mesmo à própria atividade exercida. Por isso, permite entender se a cultura corporativa está favorável ao trabalho de um profissional por meio de um diagnóstico realista do seu nível de motivação e engajamento. A partir disso, é possível executar ações estratégicas.

Para SILVA (2003), a cultura é compreendida como uma forma mais suave de controle organizacional que seria adaptada às necessidades de flexibilidade e descentralização que as novas condições ambientais impõem às organizações. Um número considerável de autores acredita que essas novas condições ambientais se referem principalmente ao aumento da competição causado pela globalização, no entanto, outros fatores que uma análise institucional poderia deixar mais claros podem ser importantes, como o processo de democratização em algumas sociedades e as modificações de aspectos demográficos. Uma vez que a cultura é um instrumento de controle e que as evoluções dos modelos de gestão, das formas organizacionais e das tecnologias de gestão vêm construindo novas formas de controle e novas configurações culturais, a liderança, como processo organizacional, acompanha essas transformações.

Assim, a atuação dos líderes nas organizações apelará a novos aspectos, destacadamente os simbólicos. No entanto, a literatura procura demonstrar, por um lado, que essas transformações que podem ser observadas não caracterizam a superação do modo de controle burocrático e, por outro, não caracterizam um abrandamento do poder exercido sobre os componentes organizacionais, mas o contrário. Apesar do modo de controle burocrático

continuar presente nas organizações, as transformações já observadas forçam uma nova atuação dos líderes, transformando o seu papel.

Assim, os líderes passam a atuar fundamentalmente através da construção junto a seus subordinados de interpretações e visões de mundo que dão sentido às decisões e ações do poder centralizado. Esse novo papel em alguns momentos expõe os gerentes intermediários a situações que enfatizam sua impotência frente ao poder centralizado e suas decisões. Muitas questões ainda estão em aberto no que diz respeito ao controle organizacional, à cultura, à liderança e suas inter-relações que resultam em na construção do clima da organização.

Barreto (2013) Schein (1992) ressalta o papel das lideranças na articulação e no fortalecimento da cultura, o papel dos fundadores e a escolha de lideranças como mecanismos relevantes para sua sustentação. Ele enumera mecanismos primários pelos quais os líderes reforçam aspectos da cultura, tais como atenção, reação às crises, modelagem de papéis, alocação de recompensas, critérios para selecionar e demitir. Também menciona mecanismos secundários, como desenho da estrutura organizacional, desenho de sistemas e procedimentos, histórias-lendas-mitos, definições formais (valores, missão etc.).

Barreto (2013) cita ainda que Trice e Beyer (1991) procuraram compreender quais são os diferentes papéis desempenhados pelos líderes na manutenção ou na mudança da cultura organizacional. Em linhas gerais, concluíram que:

- na manutenção – os principais desafios para o líder são manter a cultura existente viva (fortalecer a cultura) e conciliar interesses diversos de subculturas (integrar a cultura). No primeiro caso, o líder catalisa ritos de renovação (por exemplo: atividades de desenvolvimento organizacional); no segundo, ritos de redução de conflitos;
- na mudança – os desafios são atrair liderados para uni-los (criar) ou rearranjar elementos da cultura antiga com novos (mudar). No primeiro caso, o líder emprega suas qualidades pessoais (como autoconfiança, convicção, capacidade de comunicação etc.) e ritos de integração; no segundo, também se apoia em suas qualidades pessoais e ainda em ritos de degradação, demitindo ou mudando gestores, por exemplo (Beyer e Trice 1987 apud Barreto 2013).

Em Dias (2015), o desenvolvimento de equipes eficazes depende da liderança, pois, ao confiarem nos líderes, os subordinados ficam dispostos a assumir riscos para alcançar os objetivos. Os membros da equipe acreditam que seus direitos e interesses não serão desconsiderados pelo líder. Assim, há um efeito positivo entre liderança e compromisso do liderado. Corroborando com esse entendimento, Benedetti et al. (2004) afirmam que o desempenho diferenciado é alcançado a partir da criação de uma visão estimulante de futuro por parte dos líderes.

Uma forte ênfase é colocada na promoção do trabalho em equipe e da liderança forte. Assim, o grande desafio dessas lideranças é fazer com que o potencial das equipes seja direcionado ao alcance dos objetivos e resultados organizacionais. As equipes são uma unidade básica de desempenho, sendo necessário mobilizá-las para que trabalhem efetivamente em conjunto e, assim, consigam gerar os resultados almejados. Portanto, o papel dos líderes no contexto atual da gestão é destacado devido à necessidade cada vez mais urgente de melhoria do desempenho organizacional, o que exige evidentemente a melhoria do desempenho das equipes.

Em outras palavras, o clima organizacional em conjunto com a cultura da empresa representam uma combinação que reflete no desempenho das equipes e na satisfação dos trabalhadores, apesar de constituírem conceitos diferentes são, ao mesmo tempo embricados e um exerce influência no outro, sendo assim, a gestão estratégica necessita levar ambos em consideração para tomada de decisões e para o trabalho cotidiano.

2.3.1. Indicadores do clima organizacional

O Absentismo, o turnover, a avaliação de desempenho, a entrevista de desligamento e a pesquisa de clima são considerados indicadores do Clima Organizacional e são de extrema importância para compreender a organização em si e o que acontece com seus colaboradores, é uma maneira de sistematizar e quantificar os conteúdos subjetivos e traduzi-los em informação palpáveis e que podem ser embasamento para tomadas de decisão e criação de estratégias.

Siqueira (2002), descreve o campo do comportamento organizacional como tendo sido concebido na década de sessenta por pesquisadores britânicos como disciplina emergente e quase independente, que se apoiaria em outras disciplinas já estabelecidas como Psicologia, Sociologia e Economia, devendo constituir uma área de teorização e pesquisa em que as atividades organizacionais seriam o objeto de estudo e não um contexto para onde conhecimentos seriam simplesmente transferidos e aplicados. O procedimento de medir, de acordo com a autora, pode ser definido como um processo que visa a determinar o valor ou nível, seja qualitativo ou quantitativo, de um atributo pertencente a uma unidade de análise, no caso do campo das organizações, as unidades de análises podem ser o indivíduo, grupos/equipes de trabalho ou a organização como um todo.

Assim, para corroborar e embasar a ideia de que os funcionários de fato sofrem perdas no seu desempenho devido ao perfil da liderança, podemos utilizar indicadores, ou seja, medidas do comportamento organizacional dos funcionários, comuns presentes na rotina das empresas e muito utilizados pelo setor de GRH. Através destes indicadores podemos coletar dados palpáveis sobre os impactos nos rendimentos das equipes e dos trabalhadores, dados tanto qualitativos quanto quantitativos.

O absenteísmo, que é um indicador que acompanha as faltas dos funcionários (quer sejam justificadas ou não), pode mostrar algo errado com relação à vontade do funcionário de estar na empresa. Uma equipe em que os membros faltam com frequência com certeza passará a apresentar baixo rendimento e essas faltas precisam ser analisadas.

O turnover por exemplo, é um excelente indicador de que algo está errado ou certo na permanência dos funcionários na empresa, quando a equipe possui alto índice de turnover isso pode significar um erro na assertividade do recrutamento e seleção ou também um problema com relação ao desejo da pessoa em permanecer trabalhando na organização, quer seja por causa da chefia ou dos colegas ou do ambiente em si.

Já com relação a avaliação de desempenho, ela constitui um dos instrumentos que melhor possibilitam perceber a quantificação da maneira como o colaborador, a equipe e a chefia que lidera estão desempenhando suas tarefas, este instrumento demonstra objetivamente se as metas desejadas estão sendo alcançadas e se as expectativas estão sendo atingidas.

A pesquisa de clima também é de extrema importância, ela demonstra como os funcionários se sentem com relação a o todo funcionamento da empresa, principalmente no que diz respeito ao relacionamento interpessoal, e por ser uma coleta de dados confidencial, possibilita a coleta de dos mais fidedignos à realidade. Muitos dos processos de gestão de pessoas de uma empresa estão relacionados à busca constante por um ambiente favorável à execução das atividades e pela garantia do bem-estar de seus colaboradores. Mas como é possível identificar problemas no ambiente organizacional? Como investigar o nível de satisfação dos funcionários? Há uma ferramenta que permita medir esses fatores? Há, sim! A pesquisa de clima organizacional pode ser uma ótima maneira de entender como os colaboradores enxergam o ambiente de trabalho em que estão inseridos. E os resultados obtidos nessa consulta podem ajudar a melhorar cada vez mais o desempenho de um membro e sua convivência na empresa.

A pesquisa de clima organizacional nada mais é do que uma ferramenta de gestão estratégica que permite investigar o nível de satisfação e motivação dos colaboradores. Por meio

dela, é possível compreender a percepção deles sobre como a empresa os valoriza, observando quais são os esforços despendidos para manter um ambiente agradável. Esse tipo de pesquisa permite ao setor de recursos humanos obter dados concretos no que se refere à satisfação dos funcionários, às políticas de RH, comunicação interna, entre outros fatores. A resposta a essa pergunta não é definitiva, pois não há um momento certo para a aplicação de uma pesquisa de clima. O importante é entender que ela deve ser realizada periodicamente, considerando principalmente as taxas de turnover da empresa. Ela se torna ainda mais importante quando a gestão de RH da empresa entende que há algo de errado, seja na relação entre os colaboradores, seja na falta de crescimento da organização. Um fator influencia no outro e, por isso, é importante encontrar formas de manter um bom clima interno.

Outro indicador crucial é a entrevista de desligamento, esse é o momento em que o colaborador tem a oportunidade de dizer tudo aquilo que de fato se passou até culminar em sua saída, nesse momento, cabe ao responsável pela entrevista criar um clima de confiança para possibilitar a coleta de informações fidedignas. Todos esses indicadores demonstram que o perfil do líder por si só muitas vezes não é o único motivo pelo qual acontece o baixo rendimento de uma equipe, mas são capazes de fornecer dados para corroborar esse fato.

3. MODELO DE ANÁLISE E METODOLOGIA DA INVESTIGAÇÃO

O presente capítulo apresenta os procedimentos metodológicos utilizados nesta pesquisa e explicadas as etapas seguidas, o tipo de pesquisa, a coleta e tratamento das informações e dados obtidos.

3.1. Modelo de Análise

O quadro abaixo demonstra a construção do modelo de análise elaborado utilizado para a presente pesquisa com a finalidade de nortear a construção da discussão acerca do tema.

Quadro 2: Modelo de Análise

OBJETIVO GERAL Analisar os impactos dos diferentes perfis de liderança nos resultados das equipas de trabalho dentro das organizações.	CONCEITO CENTRAL: Gestão de Recursos Humanos		
	Objetivos específicos	Dimensão central	Sub-dimensões
	O1. Identificar modelos de GRH aplicados nas organizações.	Modelos de GRH	Subsistemas de GRH, avaliação de desempenho
	O2. Identificar os objetivos da política de GRH		
	CONCEITO CENTRAL: Liderança		
	Objetivos específicos	Dimensão central	Sub-dimensões
	O1. Identificar quais são os diferentes perfis de liderança e suas características.	Perfis de liderança	Tipos de perfis de liderança Função exercida pelo líder Avaliação do desempenho do líder
	O2. Identificar as responsabilidades e o papel dos líderes.		
	O3. Identificar como é realizada a avaliação do desempenho dos líderes e como os resultados são utilizados.		
	CONCEITO CENTRAL: Clima Organizacional		
Objetivos específicos	Dimensão central	Sub-dimensões	
O4. Conhecer o contexto ambiental em que se desenvolve a relação líder e equipe	Análise de Clima organizacional	Comportamento organizacional, cultura organizacional	
O5. Perceber como é realizada e utilizada a análise do clima organizacional.			

3.2. Metodologia da investigação e procedimentos metodológicos

Tipo de investigação

A investigação desenvolvida é de natureza essencialmente qualitativa. A opção pela perspectiva qualitativa justifica-se pelo fato dessa abordagem considerar que há uma relação dinâmica entre a sociedade e os fenômenos nela presentes, ou seja, o fato social apresenta elementos que não podem ser traduzidos apenas em números. De acordo com Oliveira (2004):

As pesquisas que se utilizam da abordagem qualitativa possuem a facilidade de poder descrever a complexidade de uma determinada hipótese ou problema, analisar a interação de certas variáveis, compreender e classificar processos dinâmicos experimentados por grupos sociais, apresentar contribuições no processo de mudança, criação ou formação de opiniões de determinado grupo e permitir, em maior grau de profundidade, a interpretação das particularidades dos comportamentos ou atitudes dos indivíduos. (Oliveira, 2004, p. 117).

Trata-se de um estudo de caso, pois, de acordo com Yin (2001), o estudo de caso visa compreender a dinâmica existente em um ambiente único, contudo, nesse caso optou-se por realizar um estudo de caso múltiplo, coletando os dados em quatro organizações distintas, mas com profissionais dentro do mesmo perfil necessário. A essência de um estudo de caso, ou seja, a principal tendência em todos os tipos de estudo de caso é que ela tenta esclarecer uma decisão ou um conjunto de decisões: o motivo pelo qual foram tomadas, como foram implementadas e com quais resultados (Schramm, 1971, apud Yin, 2001).

Para Yin (2001), o estudo de caso pode ser utilizado em diversas situações, incluindo pesquisas nas áreas de sociologia, psicologia e estudos organizacionais. Com relação à sua finalidade, trata-se de uma pesquisa descritiva-exploratória, pois a mesma procura expor as características por detrás do fenômeno, ou seja, ela busca compreender como as organizações lidam com os diferentes perfis de liderança através dos seus respectivos setores de Recursos Humanos e quais estratégias adotam na prática cotidiana.

Unidades de análise, população e amostra

As Unidades de análise são as unidades sobre as quais serão recolhidas as informações, que neste caso são os perfis de liderança e as estratégias de enfrentamento adotadas pelas organizações. A população é composta por elementos distintos possuindo um certo número de características comuns, sendo a população composta pelas organizações com setor de Gestão de Recursos Humanos interno estruturado. Já a amostra é um subconjunto de indivíduos da população, ou seja, são os Gestores de Recursos Humanos dessas organizações.

A fim de uma representação satisfatória da população desejada, a amostra foi recortada e os profissionais a serem entrevistados selecionados de acordo com a formação em áreas correlatas à Gestão de Recursos Humanos, especificamente sociologia e psicologia com especializações voltadas para os Recursos Humanos, de acordo com o cargo, necessário exercer posição de chefia, também respeitando o gênero, entrevistando profissionais de ambos os gêneros, e por fim o país de origem da empresa, utilizando empresas portuguesas e brasileiras de maneira a englobar da melhor forma a representação necessária para a pesquisa.

A recolha da informação

Para além do levantamento bibliográfico acerca das teorias que embasam a presente pesquisa, efetuou-se a recolha da informação através de entrevistas semiestruturadas, pelo que foram utilizados guiões de entrevista aplicados junto aos informantes selecionados. O guião foi elaborado a partir do quadro de modelo de análise apresentado anteriormente e se encontra disponível em anexo.

Entrevista

Foi utilizada como fonte de recolha de informação quatro entrevistas com profissionais que apresentavam formação correlata à área de GRH e em cargos de chefia no setor de Recursos Humanos nas suas respectivas organizações de trabalho. O acesso aos entrevistados foi realizado através de critérios estabelecidos de acordo com os objetivos específicos. O número de entrevistados foi determinado a fim de atingir o ponto de saturação da informação recolhida, ou seja, quando as entrevistas realizadas atingem um número relevante de informações necessárias. Os indivíduos entrevistados atuam como profissionais de Recursos Humanos, em

grandes empresas portuguesas e brasileiras (com 250 ou mais pessoas ao serviço) de sectores de atividade diferenciados, com responsabilidades de chefia, e trabalho desenvolvido ao nível de todos os subsistemas da GRH, com formação académica correlata à área de GRH.

As entrevistas foram semi dirigidas, realizadas através da aplicação dos guiões, porém, permitindo aos entrevistados expressarem informações e dados eventualmente não contemplados no guião e que também possam ser relevantes para a pesquisa.

3.2.1 Observação documental

O levantamento teórico acerca da liderança demonstrou que a grande maioria das pesquisas sobre o conceito utilizam metodologias quantitativas, contudo, optamos por adotar uma metodologia qualitativa, pois o objetivo não é analisar a teoria em si, o objetivo na verdade consiste em pesquisar os impactos dos diferentes perfis de liderança no desempenho das equipas de trabalho a partir da ótica do gestor de recursos humanos. Assim o importante não é medir a teoria, mas sim entender como o gestor de recursos humanos enxerga esse panorama dentro da organização. Apesar disso, entende-se a importância das métricas, também atenção aos indicadores que comumente o setor de GRH utiliza para avaliar e mensurar resultados. Dessa maneira ressaltamos a importância do papel do Gestor nesse cenário embasado em dados e não apenas na subjetividade.

3.2.2 O tratamento da informação

A informação de natureza qualitativa recolhida nas entrevistas é alvo da análise de conteúdo por se tratar de um conjunto de técnicas que permite analisar as comunicações (Bardin, 1997) e os excertos dos discursos serão utilizados para ilustrar o texto da análise da informação e resultados, com base nos objetivos a análise decorreu com auxílio de uma matriz.

4 ESTRATÉGIAS E PRÁTICAS DE LIDERANÇA NA GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS. UMA PERSPETIVA EMPRESARIAL

4.1 Caracterização dos entrevistados

O quadro abaixo é um panorama geral acerca das principais características que justificam a escolha dos entrevistados (as) assim como a correlação presente entre as respectivas formações acadêmicas com os cargos ocupados. É possível verificar que todos possuem formação acadêmica ao nível de licenciatura e também especializações em áreas voltadas para as práticas no setor de Recursos Humanos. Todos apresentam um período de antiguidade na empresa diferente, o que não se apresentou interferência no conteúdo dos dados coletados.

Quadro 3: Caracterização dos Entrevistados (as)

ENTREVISTADO	EE 1	EE 2	EE 3	EE 4
Idade	38	56	32	32
Gênero	Feminino	Masculino	Feminino	Feminino
Cargo	Responsável pelos Recursos Humanos do Sul e Leste Europeu	Diretor de Pessoal / RH	Coordenadora Corporativa	Gerente de Recursos Humanos
Antiguidade na empresa	4 anos	31 anos	9 meses	2 anos
Formação	Licenciatura em Recursos Humanos e Especializações na área Gestão Estratégica em Recursos Humanos, Gestão de Projetos	Licenciatura em Sociologia, Mestrado em Políticas e Gestão de RH	Licenciatura em Psicologia, Pós-Graduação em Gestão de Negócios	Licenciatura em Psicologia, Especialização incompleta em Gestão Estratégica de Pessoas

4.2 Caracterização das empresas

O quadro abaixo demonstra as principais características das organizações das quais os entrevistados fazem parte. Nele é possível visualizar as abordagens adotadas por cada uma nas três grandes áreas abordadas na pesquisa, gestão, liderança e clima organizacional. Como é possível perceber, existem semelhanças e divergências entre elas.

Quadro 4: Caracterização das Empresas

		E1	E2	E3	E4
GESTÃO	TIPO DE EMPRESA	Privada - Multinacional de grande porte	Privada - Nacional de grande porte	Privatizada - Nacional de grande porte	Terceiro Setor - Multinacional de grande porte
	MODELO DE GESTÃO	Estratégico	Administrativo/Estratégico	Transição administrativo para estratégico	Administrativo
	METODOLOGIAS DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO	Método personalizado, desenvolvido para ser aplicado em qualquer funcionário	Modelo, muito flexível, adaptável, evolutivo,	Curva forçada	Não realiza
	MODELO DE TRABALHO	Burocrático	Paternalista	Burocrático	Caridoso
LIDERANÇA	ESTILOS DE LIDERANÇA IDENTIFICADOS	Situacional, participativa	Formais, informais	Formal	Intuitivo
	TIPOS DE LÍDER	Todos os tipos, mas não identificados	Carismático, autoritário, democrático, hierárquico	Influenciador, colaborativo	Não identificados
	CARACTERÍSTICAS IMPORTANTES EM UM LÍDER	Bom senso, coragem, resiliência	Poder, respeito, felicidade, empreendedorismo, carisma, ética	Entregar resultados	Não identificadas
	METODOLOGIAS DE ANÁLISE DE PERFIS	DISC	Não	Não	Não
	DIFERENTES PERFIS	Sim, diversidade é positiva	Sim	Sim, de tudo um pouco	Não
	ESTRATÉGIAS PRÉ DEFINIDAS	Sim	Não	Sim	Não

CLIMA ORGANIZACIONAL	TRANSMISSÃO DA CULTURA E VALORES	Reuniões, workshops	Programa de formação	Formações e exemplo	Dia a dia
	PESQUISA DE CLIMA	Sim	Não, baseia-se em outros indicadores	Sim	Sim
	PERIODICIDADE	Anual	Não	Bi-anual	Não se aplica
	METODOLOGIA	Questionário não identificado	Não	Contratação de consultoria	Questionário aberto
	SATISFAÇÃO GERAL DOS COLABORADORES	4,4,4	?, 4, 4	3,5-4, 4-5, 3,5-4	3 - 3 - 2,5
CONCEITOS CHAVE		Autonomia e resultados	Inovação	Transição	Construção
PERCEPÃO GERAL					

A partir de uma análise geral do quadro acima, podemos perceber nitidamente que os entrevistados possuem grande conhecimento acerca de suas respectivas organizações e também do seu setor. O maior ponto em comum é que todas possuem um setor de GRH que de certa forma parece funcionar em harmonia com as necessidades de cada empresa, todas demonstram uma pré-disposição à mudança e ao constante desenvolvimento do setor. Essa análise revela que cada empresa emprega um modelo de gestão diferente na sua rotina e que todas também possuem diferentes visões acerca do conceito de liderança, contudo, elas aparentam se importar muito com as questões acerca do tema.

4.3 Análise dos dados qualitativos

A presente pesquisa teve como objetivo entender como os diferentes perfis de liderança influenciam nos resultados e quais as estratégias as organizações adotam para lidar com essa problemática, assim, analisamos a literatura acerca dos Recursos Humanos, Liderança e Clima Organizacional, realizamos as entrevistas para entender melhor o problema a partir do profissional que consideramos mais apto dentro da organização para tratar do tema e abordamos o assunto sob o panorama do clima organizacional a fim de demonstrar ferramentas capazes de embasar a argumentação.

Figura 2: Relação dinâmica entre os conceitos



Conforme o gráfico acima, os resultados demonstraram que não existe uma relação hierárquica entre os temas dentro das empresas, na verdade trata-se de uma relação cíclica e de influência mútua, a cultura da organização ajuda na definição do modelo de GRH, que por sua vez influencia as práticas de liderança adotadas e também as estratégias de gestão (modelos de avaliação e indicadores adotados) e por fim culminam no clima organizacional e esse clima também interferirá nesse ciclo. Essa relação reforça a ideia de que o setor de Recursos Humanos está em constante transformação, que ele não é um setor rígido e independente, motivo pelo qual provavelmente a responsabilidade de linha e função staff ganhou protagonismo atualmente.

As entrevistas demonstram que o porte das empresas não exerce influência nas práticas de Recursos Humanos implementadas na organização, todas as organizações que participaram da pesquisa são de grande porte, contudo, apresentam diferenciação na estruturação do setor. Com relação às práticas de liderança, quanto mais estruturado o RH mais a liderança é um tema que recebe atenção e investimentos. Quanto ao clima organizacional, o mesmo acontece, dessa vez a estrutura influencia apenas os métodos de avaliação do clima organizacional e não o mesmo diretamente.

Contudo, apesar dos entrevistados expressarem a existência de diferentes perfis de liderança nas suas organizações nenhum foi capaz de identificar os perfis citados na literatura, todos os entrevistados relataram apenas características de liderança presentes nos funcionários ou que consideram ideais. Outro ponto crucial revelado consiste no fato de que as características de liderança desejadas não estão relacionadas aos cargos de chefia, mas são consideradas importantes em todos os funcionários. É óbvio que cada organização possui poder e autonomia para focar muito mais em determinado processo em detrimento de outro, conforme suas necessidades, expectativas e objetivos, vale ressaltar ainda que não é uma questão de certo ou errado, mas de conseguir adequar as estratégias ao bom funcionamento do setor, com as necessidades da empresa e o desenvolvimento dos funcionários, sem deixar de lado sua satisfação em trabalhar no local.

O quadro abaixo demonstra visualmente como os tipos de liderança e tipos de líderes encontrados na literatura são ou não citados pelos entrevistados.

Quadro 5: Tipos de liderança e de líderes citados

TIPO DE LIDERANÇA	CITADA?	TIPO DE LÍDER	CITADO?
Comportamentais	NÃO	Autocrático, democrático, liberal	NÃO
Traços	NÃO	Autocrático, democrático, liberal	NÃO
Contingenciais ou Situacionais	NÃO	Diretivo, persuasivo, participativo, delegativo	NÃO
Carismática	SIM	Carismático	SIM
Servidora	NÃO	Servidor	NÃO
Transacional	NÃO	-	-
Transformacional	NÃO	Mentor	NÃO
Autêntica	NÃO	Autêntico	NÃO

Conforme o quadro acima demonstra, o conteúdo que foi visto na teoria não foi de fato citado substancialmente na prática, ou seja, existe uma lacuna entre teoria e prática. O único tipo de liderança citado foi a liderança carismática e o único tipo de líder citado foi também o carismático. Uma vez que o foco da pesquisa está em saber as estratégias e práticas de liderança que as empresas adotam, é muito importante realizar esse levantamento e constatar o que de fato está presente na prática. Infelizmente a prática parece estar muito distante da teoria, o que não é um problema, mas é um indicador que chama atenção.

Quadro 6: Análise de Conteúdo: Excertos sobre Liderança

	LIDERANÇA	TIPOS DE LÍDER	CARACTERÍSTICAS
EE1	“portanto eu diria que cada vez mais vamos mais no sentido de liderança situacional do que propriamente uma definição clara de estilos”	“temos todos os tipos de líderes”	“temos que ser líderes do bom senso” “bom senso, ou seja, tratar as pessoas como gostassem que tratassem elas próprias, gestão da mudança, coragem”
EE2	...	“Nós temos ... líderes formais e líderes informais” esse CEO é um líder carismático, mas eu acho que há mais líderes carismáticos, e há líderes, bem, também há o patrão, o administrador, o potente que é o dono, tem um líder autoritário, depois há lideranças informais	eu acho que o líder tem que ser uma pessoa feliz com ela própria, um líder tem que ter convicções, um líder tem que ter uma vontade empreendedora, tem que ter carisma, tem que fazer acreditar, ter capacidade de mobilizar, capacidade de trabalho, dedicação, honestidade
EE3	“a gente tende a estar migrando pra uma liderança mais de influência”	“eu acho que a gente tem desde um perfil mais influenciador, colaborativo, até ainda aqueles que a gente costuma dizer	“resumindo aí eu acho que a grande questão que permeia todos os perfis que nós temos é resultado” “mas eu vejo que o que faz muito diferença na estrutura

		de cabresto né, que é aquela pessoa mais rígida mais num sentido de punição digamos assim	da empresa hoje é condução a resultados”
EE4	“, é uma coisa intuitiva assim sabe éh a gente não consegue aplicar muito éhh as orientações de lideranças enquanto gestão de equipe enquanto gestão de pessoas, éhh isso é um desejo e isso é uma lacuna que eu vejo que é urgente a gente resolver	...	“então é uma coisa que toda gestão, tanto regional quanto nacional leva isso muito à sério, nessa identificação com a igreja éhhh... não precisa ter uma crença católica né, mas precisa acreditar que a gente vive num mundo desigual, num mundo injusto, mundo opressor”

...”temos todos os tipos de líderes e para mim uma liderança, é.. uma pessoa que tem o papel de liderança com responsabilidade de pessoas ou não todos nós temos que ser líderes não é, ou seja, não é porque nós temos uma equipa que somos automaticamente líderes, eu sem uma equipa eu tenho que ser líder também”... (EE1)

Essa fala é muito emblemática, o que podemos considerar como líderes? Seria um conjunto de características, seria um título, ou seria apenas um cargo de chefia? Uma vez que os entrevistador reconhecem o conceito de liderança e que podem existir tipos de líderes diferentes, podemos refletir sobre a falta de conhecimento teórico sobre o tema ou a falta de formação na área, mas fica essa reflexão para uma próxima pesquisa.

Conforme demonstrado no quadro número 6, o único modelo teórico de liderança citado foi o da liderança situacional, que corrobora com a ideia de uma liderança baseada na situação imediata, ela não está contemplada no escopo teórico do quadro número 4. Além disso, o perfil de líder carismático foi citado por um dos entrevistados. O quadro número 1 realiza uma exposição dos principais conceitos ao longo de décadas até a atualidade acerca do tema e mesmo os entrevistados sendo de diferentes idades e com maior ou menor tempo de experiência esse conteúdo teórico não esteve presente em nenhuma fala. Uma hipótese que pode explicar

porque o líder carismático foi o único citado, é que o carisma é muito marcante nas relações, a maneira como um chefe se relaciona com o subordinado tem o poder de exercer influência positiva e negativa, na qual normalmente o carisma é comumente associado à uma pessoa que estabelece um bom relacionamento com os demais.

Em contrapartida, os entrevistados consideram sim que as lideranças também são responsáveis pelos resultados dos colaboradores, mas que este fenômeno está mais interligado ao modelo de gestão do que ao perfil de liderança, sendo esses perfis encarados mais a partir da perspectiva de características da personalidade e também características comportamentais do que nomeadamente de um perfil de liderança específico.

Quadro 7: Análise de Conteúdo: Excertos sobre Estratégias

	VALORES E CULTURA	AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO	LIDERANÇA E CLIMA ORGANIZACIONAL	IMPACTOS
EE1	“qualquer pessoa que inicie funções conosco tem uma formação sobre os valores e a conduta que é esperada, nós temos o código de ética que é entregue a todas as pessoas”	“para avaliação de desempenho nós temos, temos dois processos, ou seja, quando falamos de avaliação, nós concentramos a avaliação por objetivos, portanto ao nível dos objetivos por performance, do resultado como também por comportamento”	“Eu acho que se tivermos só um perfil de liderança vamos dar só um tipo de cultura não é!... E nós não podemos ser todos iguais, ou seja, depende do contexto, depende da situação, normalmente, por exemplo, os recursos humanos dão aquele perfil mais calmo, mais social, mais orientação pras pessoas, e não!”	“nossos níveis de envolvimento tem conseguido aumentar e quando analisamos o porque desses níveis estarem a aumentar tudo que tem haver com questões da liderança tem vindo a ser reforçado, ou seja, quando trabalhamos na questão da liderança temos um subcomponente, ou seja, escuta ativa,

				preocupação com desenvolvimento pessoal e profissional das pessoas que fazem parte das equipas”
EE2	“depois passa informação pra dentro, que é pros quadros, que pra os próprios acionistas, que é pra própria administração, é feita de maneira informal, depois há momentos, que não são muitos em que formalmente ele reúne os quadros, a última vez que tivemos foi no refeitório uma apresentação sobre a estratégia da empresa”	“portanto temos um modelo muito pouco, muito flexível, adaptável, evolutivo, nada estanque. A avaliação de desempenho tem vários objetivos, um é dizer as pessoas o que esperamos delas”... “dá-nos indicadores sobre as necessidades de formação profissional, déficits de formação, o outro indicador que nos vai dar é possibilidades de mobilidade”	“É grande, um líder como eu dizia a bocadinho, tem que ser uma pessoa que tá ali sempre, equipa, é como dizia alguém, um pastor tem que ter o cheiro das ovelhas”	“porque eu acho que as pessoas aqui na empresa, como eu dizia a bocadinho, há uma quantidade, há uma relação muito face a face com as suas ações, com as equipas, as áreas, temos uma gestão que está aqui todos os dias”
EE3	“nós enquanto RH o que nós fazemos é incentivar que essa transmissão seja através do exemplo...”	“curva forçada, então a pessoa é avaliada tanto em questão de potencial quanto de desempenho dentro da mesma avaliação, é numa	“você ter aí um líder próximo, na verdade um líder que encaixe ao seu estilo né, é um diferencial e isso obviamente impacta no clima interno, a partir do momento que você tem	“eu acho que o bom funcionário vai além do líder, mas eu acho que a influência é muito grande, principalmente porque pra ser

	<p>“pode ser que nem sempre aconteça mas a gente incentiva essa gestão e essa disseminação através do exemplo...”</p>	<p>curva forçada que a gente entende que a grande concentração das pessoas precisa estar numa, numa avaliação mediana e assim, ela tá diretamente ligada à bonificação do que a gente chama dos bonificáveis”</p>	<p>um líder com o qual você consegue lidar e confia nas suas entregas e no seu jeito de ser, te motiva, isso com certeza impacta no seu dia a dia”</p>	<p>um bom funcionário você tem que tá com a energia correta, com a motivação correta, com a energia correta, pra que você possa de fato exercer a sua potencialidade ao máximo, então eu diria que 4, né, porque eu ainda acho que o funcionário é protagonista mas o líder é grande parte aí desse protagonismo”</p>
EE4	<p>“Essa transmissão ela é em alguns momentos, ela, os líderes, ela... eles não tem uma visão muito clara assim, mas em outros sim, isso é uma das lacunas que o rh também precisa estruturar né...”</p>	<p>“pra a partir disso éhh estruturar a descrição de atividades e a partir dessa estruturação da descrição de atividade, inscrição de atividade montar essa avaliação de desempenho e o plano de desenvolvimento individual, porque a gente sabe que em algumas pessoas que precisam de algumas capacitações</p>	<p>“pensando no clima, eu acho que mesmo que fazem de uma forma muito orgânica, muito natural assim né, eu acho que eles são peça fundamental pela manutenção de um clima favorável de trabalho”</p>	<p>Não se aplica.</p>

		técnicas ou comportamentais e que elas precisam ser acompanhadas”		
--	--	---	--	--

As estratégias adotadas, ou a construção de diretrizes, por sua vez, estão focadas nos resultados desejados e relacionados diretamente com o tipo de empresa e o porte, a multinacional de grande porte possui GRH estratégico, diretrizes definidas para as lideranças, mais instrumentos de controle e acompanhamento. No que diz respeito as estratégias e práticas adotadas pelas empresas, os entrevistados não deixaram claro como as suas respectivas empresas atuam, apesar de suas falas demonstrarem que empresas tendem a ser burocráticas e possuir um GHR estratégico, na prática elas visam o controle da rotina de trabalho e são orientadas para os resultados esperados.

A partir das falas explicitadas acima é difícil visualizar um funcionamento do setor de GRH das empresas dos entrevistados funcionando como responsabilidade de linha ou função de staff, as falas não demonstram claramente a ideia de um RH emancipador, apesar da entrevistada 1 informar que a empresa preza pelo desenvolvimento da autonomia dos funcionários. Os dados referentes sobre os modelos de gestão e as práticas do setor apontam muito mais para um perfil ainda burocrático e com foco nos resultados e não na autonomia e desenvolvimento dos funcionários, contudo, as falas ainda assim, demonstram timidamente que as empresas caminham nesse sentido.

Quadro 8: Estratégias adotadas

EE1	Treinamentos internos, utilização de modelo de competências
EE2	Não possuem estratégias
EE3	Reuniões, definição anual das diretrizes, compartilhamento de informação
EE4	Não possuem estratégias

O quadro número 7, ilustrado acima, mostra as estratégias citadas pelos entrevistados como sendo utilizadas nas suas respectivas empresas, porém, do ponto de vista teórico elas denotam muito mais um modo de comunicação dentro do modelo de gestão adotado do que

propriamente uma estratégia em si, ou seja, diz muito mais respeito ao modelo de funcionamento da empresa para gerir os funcionários também do ponto de vista burocrático.

Outra questão relevante que chama atenção é que os dados revelam que os respectivos Recursos Humanos não possuem atenção diferenciada ao perfil de liderança dos candidatos durante o processo de Recrutamento e Seleção, apenas uma das empresas utiliza uma metodologia de avaliação nesse sentido, apenas uma das empresas citou utilizar o DISC, que é um método desenvolvido para avaliação do comportamento, e é de fato utilizado no contexto da avaliação comportamental.

...”cada vez mais vamos mais no sentido de liderança situacional do que propriamente uma definição clara de estilos, depois é claro todos nós fazemos, todos nós tentamos ir no sentido de liderança situacional mas depois temos o nosso perfil comportamental não é... Havia falado a pouco do DISC, trabalhamos um pouco nesse sentido todos nós queremos gerir conforme as situações...”

Os entrevistados também demonstraram que ao contrário do pretendido na pesquisa, os resultados dos colaboradores são avaliados na empresa de maneira muito mais individual e não em equipe, dessa forma, pensar sobre impactos da liderança nos resultados das equipes se mostrou mais complicado, também ao pensar essa relação entre líder e liderado as questões relacionadas a satisfação dos funcionários com a organização os entrevistados responderam valores acima de 4 em uma escala de 4 a 5.

Os dados não demonstraram uma relação direta de causa e efeito entre diferentes perfis de liderança e os resultados, muito pelo contrário, os entrevistados consideram de modo geral que a liderança faz parte de cada um de forma que o líder não seria um responsável direto pelos desempenhos e acreditam que os funcionários estão satisfeitos nas suas respectivas organizações. Isso pode ser resultado de uma limitação do estudo que foi focado na visão do profissional de GRH e não das equipes propriamente ditas, outra limitação é que a pesquisa cita os instrumentos de avaliação como indicadores, mas não realizou uma análise dos mesmos nas respectivas organizações. É possível que um estudo focado nessas duas outras óticas possa produzir resultados diferentes, outra limitação é que a pesquisa partiu do raciocínio de que existia previamente diferentes perfis de liderança dentro das organizações, mas que na prática isso não, o que torna mais difícil obter resultados que revelem informações mais objetivas sobre o tema com uma correlação tão direta sobre o tema conforme esperado.

A análise dos dados revelou diversos problemas com relação às limitações da presente pesquisa, o olhar focado nos gestores de Recursos Humanos enviesa um pouco o caminho a ser seguida à medida que não considera o olhar dos demais gestores presentes na organização. Como sugestão e reflexão para pesquisas e aprofundamentos futuros no tema, podemos sugerir também um levantamento nas organizações acerca dos processos de recrutamento e seleção e treinamento e desenvolvimento. O objetivo a analisar o recrutamento e seleção seria verificar se nesse processo de entrada de um colaborador na empresa o fator liderança é avaliado e se existe algum perfil de liderança previamente estabelecido para as vagas. Com relação ao processo de treinamento e desenvolvimento, seria também interessante perceber se a organização realiza investimentos nesse setor que sejam voltados para o desenvolvimento dos líderes e ou das características desejadas na área de liderança. Tudo isso para identificar de uma maneira mais holística e completa o funcionamento do organizacional em torno do tema da liderança de um modo geral. Ou seja, é complicado possuir toda uma vasta literatura acerca de um tema que na prática aparenta ser deixado de lado pelas organizações.

O trecho abaixo demonstra um pouco a descentralização do poder das chefias, contudo, não demonstra presença de uma liderança.

“...cada ano face a essa estratégia definimos os objetivos que nos comprometemos e depois diariamente ou semestralmente revemos o status da situação e depois cada departamento todos os meses faz uma reunião com todas as pessoas pra dizer qual é o status frente aos objetivos e todos os dias existe uma reunião em que as pessoas fazem, identificam as tarefas e prioridades para aquele dia, fazem a revisão daquilo que aconteceu no dia anterior pra saber se tudo correu bem ou se não correu o que podemos fazer hoje de forma diferente e depois alocamos então as tarefas a cada uma das pessoas, cada vez mais trabalha numa lógica de autonomia, ou seja, não é o chefe nessas reuniões”... EE1.

5 CONCLUSÃO

A pesquisa não objetivou avaliar entre bom ou ruim os dados obtidos através dos entrevistados, dessa maneira, os resultados foram utilizados no intuito de refletir sobre o tema e o problema de pesquisa para auxiliar na gestão e nas práticas de GRH relacionadas à liderança e às ações nessa área de suma importância estratégica dentro das empresas. Mesmo que a realidade por vezes não se enquadre dentro das expectativas teóricas não significa que essa realidade não possa ser estudada sob essa ótica e aplicada nas empresas.

Os modelos teóricos e as entrevistas realizadas demonstraram que nenhum dos modelos de liderança e que nenhum dos perfis de liderança apresentam arcabouço suficiente para sustentar um desempenho que seja completamente satisfatório. Inclusive, a teoria e nomeação de um modelo para aplicação organizacional mostrou-se irrelevante uma vez que os entrevistados não citaram modelos específicos presentes na sua gestão.

De uma forma geral, os dados coletados nas entrevistas demonstraram que os principais fatores responsáveis por determinar a construção das práticas de GRH, das estratégias e da visão acerca da liderança estão diretamente relacionados aos modelo de gestão e ao perfil profissional individual dos gestores de GRH, que não pode ser confundido com os seus respectivos perfis de liderança, mas sim à maneira como eles definem seu modo de trabalho.

As estratégias e práticas de liderança de Recursos Humanos dentro das organizações necessitam ir além e superar pré definições, principalmente no que tange a busca por resultados cada vez mais imediatos e também a criação de um clima organizacional propenso para o desenvolvimento dos colaboradores e da empresa. O clima organizacional de acordo com a fala dos entrevistados é um componente importante, mas não ficou muito claro como na prática as empresas aplicam os resultados da pesquisa de clima na implementação de estratégias específicas, apenas um panorama geral.

Todos os modelos de teorias da liderança e também os perfis de liderança que emergiram do levantamento teórico se demonstraram complementares, ou seja, nenhum deles é autossuficiente e completo, parecem ser todos interessantes e até mesmo possíveis de serem aplicados e apreendidos atualmente. O que parece de fato fazer sentido é conhecer a organização, seus objetivos e cultura para depois definir as estratégias de liderança que melhor se enquadrem nos resultados, construindo com as equipes o modelo de trabalho e desenvolvendo as habilidades necessárias. Partindo desse pressuposto, é como se as empresas

ainda estivessem a um passo de chegar nesse patamar através da implementação do conceito de liderança dentro do subsetor de Recrutamento e Seleção e de Treinamento e Desenvolvimento dos colaboradores, ou seja, implementar o conceito a partir de uma visão de fato estratégica.

Podemos concluir que a liderança de um modo geral precisa ser encarada e utilizada como um conceito fluido, com características e possibilidades diversas, assim, o ideal seria conhecer bem as teorias e desenvolver as estratégias que melhor se adequem à realidade da organização ao invés de escolher uma e apenas tentar fazer toda a organização se enquadrar nela. Desenvolver a inteligência emocional das pessoas em cargos de chefia parece constituir uma alternativa adequada para absorver e aplicar o que cada teoria tem de melhor a oferecer.

A investigação sugere que a dinâmica que envolve os impactos dos perfis de liderança dos gestores dentro das organizações é uma parte essencial para aprimorar questões relacionadas ao desempenho, motivação e resultados quer seja no âmbito individual ou coletivo é um tema muito mais complexo e não pode ser levado em consideração apenas sob um aspecto, merece uma atenção holística e ampla que contemple ao máximo as variáveis que influenciam esse fenômeno.

Para finalizar, fica a reflexão de que refletir sobre as estratégias de liderança e gestão que as empresas praticam e empregam no seu dia a dia podem ser encontradas diversas realidades diferentes e que muitas vezes elas podem não se encaixar dentro da teoria e da expectativa do pesquisador. A realidade é mais complexa e merece um olhar sensível e holístico, sendo assim, os resultados foram muito interessantes, principalmente porque a grande impressão geral foi de que todos os entrevistados mostraram um grande desejo de melhoria constante em suas organizações e principalmente no que tange a qualidade de vida dos seus colaboradores.

6 BIBLIOGRAFIA

Antunes, A. M. P. (2018). Liderança servidora - evidências práticas em estudos de caso. *Gestão E Desenvolvimento*, (26), 77-103. <https://doi.org/10.7559/gestaoedesenvolvimento.1999.656>. Acesso 11/05/2020.

Avolio, B. J., & Gardner, W. L. (2005). Authentic leadership development: Getting to the root of positive forms of leadership. *The Leadership Quarterly* 16, 315 – 338. Acesso 04/05/2020.

Badin, L. (1977). *Análise de Conteúdo*, Lisboa: Edições 70.

Barreto, Leilianne Michelle Trindade da Silva, Kishore, Angeli, Reis, Germano Glufke, Baptista, Luciene Lopes, & Medeiros, Carlos Alberto Freire. (2013). Cultura organizacional e liderança: uma relação possível?. *Revista de Administração (São Paulo)*, 48(1), 34-52. Disponível em <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0080-1072013000100004&lng=pt&nrm=iso>. Acesso 06/05/2020.

Bergamini, Cecília Whitaker. (1994). Liderança: a administração do sentido. *Revista de Administração de Empresas*, 34(3), 102-114. Disponível em <<http://www.scielo.br/pdf/rae/v34n3/a09v34n3.pdf>>. Acesso 11/05/2020.

Caixeiro, Cristina Maria Bicho Alpalhão. (2014). *Liderança e cultura organizacional: o impacto da liderança do diretor na(s) cultura(s) organizacional(ais) escolar(es)*. <http://hdl.handle.net/10174/11416>. Acesso 11/05/2020.

Chiavenato, I. (1999), *Gestão de Pessoas; o novo papel dos recursos humanos nas organizações*, Rio de Janeiro: Campus.

Cruz, José, & Gomes, António Rui. (2007). Abordagem carismática e transformacional: modelos conceptuais e contributos para o exercício da liderança. *Psicologia USP*, 18(3), 143-161. <https://doi.org/10.1590/S0103-65642007000300008>. Acesso 25/09/2020.

Dias, Maria Aparecida Muniz Jorge, & Borges, Renata Simões Guimarães e. (2015). Estilos de liderança e desempenho de equipas no setor público. *REAd. Revista Eletrônica de Administração (Porto Alegre)*, 21(1), 200-221. Disponível em <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1413-23112015000100200&lng=en&nrm=iso>. Acesso 06/05/2020.

Fonseca, Ana Márcia de Oliveira, Porto, Juliana Barreiros, & Borges-Andrade, Jairo Eduardo. (2015). Liderança: Um Retrato da Produção Científica Brasileira. *Revista de Administração Contemporânea*, 19(3), 290-310. Disponível em <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1415-65552015000300290&lng=en&nrm=iso>. Acesso 11/09/2019.

Gomes, António Rui, & Cruz, José. (2007). Abordagem carismática e transformacional: modelos conceptuais e contributos para o exercício da liderança. *Psicologia USP*, 18(3), 143-161. Disponível em <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0103-65642007000300008&lng=en&nrm=iso>. Acesso 25/09/ 2020.

Oliveira, S. L. (2004). *Tratado de Metodologia Científica: Projetos de pesquisas, TGI, dissertações e teses*. (2. ed.) São Paulo: Pioneira Thomson Learning.

Ouimet, Gérard. (2002). As armadilhas dos paradigmas da liderança. *Revista de Administração de Empresas*, 42(2), 1-9. Disponível em <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0034-75902002000200002&lng=en&nrm=iso>. Acesso 11/03/2020.

Palma, Patrícia Jardim. Os cinco papéis do gestor de RH. *RH Magazine*, (112). Disponível em <https://inforh.pt/novo-papel-do-gestor-rh/#_ftnref4>. Acesso 05/03/2020.

Penteado, J. R. W. (1965). *Técnica de Chefia e Liderança*. São Paulo: Biblioteca Pioneira de Administração e Negócios.

Rodrigues, A., Ferreira, M., & Mourão, L. (2013). O Fenômeno da Liderança: uma revisão das principais teorias. *Revista Fragmentos de Cultura - Revista Interdisciplinar de Ciências Humanas*, 23(4), 587-601. doi:<http://dx.doi.org/10.18224/frag.v23i4.3556>. Acesso 11/05/2020.

Salldoval-Caraveo, M. C. Concepto y dimensiones del clima organizacional. *Revista Hitos de Ciencias Económico Administrativas*, México, 2004; n .27, p. 78-82. Disponível em: <<https://biblat.unam.mx/pt/revista/hitos-de-ciencias-economico-administrativas/articulo/concepto-y-dimensiones-del-clima-organizacional>>. Acesso 04/05/2020.

Serrano, M. M. A Gestão de Recursos Humanos: Suporte teórico, Evolução da Função e Modelos. *SOCIUS - Centro de Investigação em Sociologia Económica e das Organizações*, Lisboa, 2010; n 1.

Silva, Priscila Lopes da, Nunes, Simone Costa, & Andrade, Darly Fernando. (2019). Estilo do líder e comprometimento dos liderados: associando construtos em busca de possíveis relações. *Revista Brasileira de Gestão de Negócios*, 21(2), 291-311. Disponível em <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1806-48922019000200291&lng=pt&nrm=iso>. Acesso 06/05/2020.

Silva, R. C. da. (2003). Controle organizacioanal, cultura e liderança: evolução, transformações e perspectivas. *Revista de Administração Pública*, 37(4), 797 a 816. Disponível em: <<http://bibliotecadigital.fgv.br/ojs/index.php/rap/article/view/6502>>. Acesso 11/09/2019.

Silva, Wanderley; Laros, Jacob; Silva, Luciana Mourao Cerqueira. Desenvolvimento e validação de escalas para avaliação da atuação gerencial. *Revista Psicologia: Organizações e Trabalho*, v. 7, n. 1, p. 7-30. Disponível em: <<https://periodicos.ufsc.br/index.php/rpot/article/view/2287/5402>>. Acesso 11/03/2020.

Siqueira, Mirlene Maria Matias. (2002). Medidas do comportamento organizacional. *Estudos de Psicologia (Natal)*, 7(spe), 11-18. Disponível em <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1413-294X2002000300003&lng=en&nrm=iso>. Acesso 20/03/2020. <https://doi.org/10.1590/S1413-294X2002000300003>.

Viega, M. C., Rodrigo, M. J. M., Partido, A. N., *Relaciones entre el clima organizacional y la satisfacción laboral*. (2010). Madrid.

Weber, M. (1994). *Economia e Sociedade: fundamentos da sociologia compreensiva*. Brasília, Brasil: Editora Universidade de Brasília.

Yin, R. K. (2001). *Estudo de caso: planejamento e métodos*; trad. Daniel Grassi (2.ed). Porto Alegre: Bookman.

ANEXO – Modelo da entrevista



GUIÃO PARA ENTREVISTA GESTORES DE RECURSOS HUMANOS

I. Dados de identificação do entrevistado

Idade:

Género:

Cargo:

Formação académica:

Antiguidade (tempo em que atua na empresa):

II. Gestão de Recursos Humanos

1. Qual a concepção de GRH em vigor na empresa? (meramente administrativa ou estratégica?)
2. Quem define a política de GRH? (o GRH participa na definição da Política de GRH, subsistemas GRH, cultura?)
3. Que objetivos procura a empresa atingir com o Política de GRH (satisfação dos trabalhadores? Justiça? Que valores?)
4. Quais as práticas de GRH implementadas e com que objetivo?
5. Como vocês avaliam o desempenho dos funcionários?

III. Liderança

1. Você consegue identificar diferentes tipos de líderes na sua empresa? Quais?
2. Que características possuem os diferentes tipos de líder identificados?
3. Quais são as responsabilidades de um líder, independente do cargo que ele exerce?

1. O desempenho dos líderes também é avaliado? (Através de quais instrumentos?)
2. Quais os critérios de avaliação do desempenho dos líderes?
3. Numa escala de 1 a 5, qual considera que é o impacto de um líder nos resultados de uma equipe? Porquê?

IV. Clima Organizacional

1. Entre as PGRH implementadas, quais são mais importantes para o Clima Organizacional. Porquê?
2. Que medidas específicas são implementadas para a valorização do clima organizacional?
3. Numa escala de 1 a 5, qual considera que é o grau de satisfação dos trabalhadores com a empresa?
4. A empresa efetua a análise do clima organizacional? Se sim, com que periodicidade? Qual a metodologia?
5. Qual o objetivo da análise do clima organizacional?
6. Como são usados os resultados da análise ao clima organizacional?
(Definindo estratégias e ações específicas para resolução de problemas? crescimento e desenvolvimento das pessoas? máxima produtividade e qualidade? Valorizar a relação com os trabalhadores? melhores condições de trabalho? Bom ambiente de trabalho? Oportunidades de desenvolvimento? Motivação dos trabalhadores?).
7. Como você define a cultura da empresa?