

FACULDADES ALVES FARIA
MESTRADO PROFISSIONAL EM DESENVOLVIMENTO REGIONAL
GESTÃO ESTRATÉGICA DE EMPREENDIMENTOS

Regina Oliveira Coelho

ANÁLISE E ALINHAMENTO DA LIDERANÇA SITUACIONAL AO NÍVEL DE
MATURIDADE DOS LIDERADOS:
Um estudo em empresa familiar de esmagamento de soja no município de Rio Verde -
GO

Goiânia
Abril de 2012

FACULDADES ALVES FARIA
MESTRADO PROFISSIONAL EM DESENVOLVIMENTO REGIONAL
GESTÃO ESTRATÉGICA DE EMPREENDIMENTOS

Regina Oliveira Coelho

**ANÁLISE E ALINHAMENTO DA LIDERANÇA SITUACIONAL AO NÍVEL DE
MATURIDADE DOS LIDERADOS:**

Um estudo em empresa familiar de esmagamento de soja do município de Rio Verde - GO

Dissertação apresentada ao Programa Mestrado Profissional em Desenvolvimento Regional, das Faculdades Alves Faria, com a linha de pesquisa em Gestão Estratégica de Empreendimentos, como requisito parcial para a obtenção do título de mestre, sob a orientação da Prof^{ra} Dra. Maria Cristina Pereira Matos.

Goiânia
Abril de 2012

Catálogo na fonte: Biblioteca Faculdades ALFA

C672a Coelho, Regina Oliveira.

Análise e alinhamento da liderança situacional ao nível de maturidade dos liderados: um estudo em empresa familiar de esmagamento de soja do município de Rio Verde – Go. / Regina Oliveira Coelho. – 2012.

128 f. ; 31 cm.

Dissertação (mestrado) — Faculdades ALFA, Mestrado em Desenvolvimento Regional, 2012.

“Orientador: Prof^a Dra. Maria Cristina Pereira Matos”.

Bibliografia: 115 - 123.

1. Gestão de pessoas. 2. Liderança situacional. 3. Empresa familiar (Goiás) I. Regina Oliveira Coelho. II. Faculdades ALFA - Mestrado em Desenvolvimento Regional. III. Título.

CDU: 658.012.2

FACULDADES ALVES FARIA
MESTRADO PROFISSIONAL EM DESENVOLVIMENTO REGIONAL
GESTÃO ESTRATÉGICA DE EMPREENDIMENTOS

Regina Oliveira Coelho

ANÁLISE E ALINHAMENTO DA LIDERANÇA SITUACIONAL AO NÍVEL DE
MATURIDADE DOS LIDERADOS:

Um estudo em empresa familiar de esmagamento de soja do município de Rio Verde - GO

BANCA EXAMINADORA

Prof^a. Dra. Maria Cristina Pereira Matos (Orientadora)

Faculdades Alves Faria

Prof. Dr. Paulo César Bontempo

Faculdades Alves Faria

Prof. Dr. Claudécir Gonçalves

Instituto Federal Goiano

Dedicatória

À minha amada mãe, Marilene Oliveira Coelho, que sempre me transmitiu valores nobres e serviu de exemplo de fé e amor. Sem o seu apoio incondicional, essa realização não teria sido possível.

Ao meu querido pai, Enei Barros Coelho, que acompanha ao lado de Deus a minha constante luta pelo alcance dos meus objetivos. Espero que possa receber e compartilhar a alegria dessa conquista.

À minha irmã caçula, Clarissa Oliveira Coelho, pela serenidade transmitida a mim nos momentos de angústia, bem como pela disposição na correção desse trabalho.

Ao meu filho amado, Ighor Oliveira Prada Mentado, razão da minha existência, que, com seu sorriso, faz meu coração transbordar de felicidade.

AGRADECIMENTOS

A DEUS, pela vida, pelos ensinamentos e pela oportunidade de ter nascido em uma família maravilhosa.

À Prof^a. Dra. Maria Cristina Pereira Matos, de forma muito especial, não só por ser minha orientadora, mas por acreditar e me dar a chance de escrever sobre um assunto fascinante; por todo apoio, dedicação e paciência para que esse trabalho se tornasse real.

Ao Prof. Dr. Fernando Negret Fernandez, por ter me acolhido com tanto carinho e ter se mostrado um profissional exemplar na condução da coordenação do mestrado.

Ao Prof. Dr. Paulo César Bontempo, por abrir novos horizontes com seus ensinamentos e tornar a disciplina *finanças pública e empresarial* tão interessante.

A todos os professores do Mestrado em Desenvolvimento Regional que contribuíram com seus diferentes saberes à minha formação pessoal e profissional.

Aos funcionários das Faculdades ALVES FARIA, em especial à Noemy Costa, por ser incansável e estar sempre disposta a ajudar.

Aos meus colegas de curso, por contribuírem com suas experiências tão diferentes da minha, em especial a Luciene Guerra e a Graziela Benevides, companheiras de viagens e amigas para o resto da vida.

Ao Grupo Cereal pela disposição em proporcionar as informações necessárias ao estudo.

À minha mãe, Marilene Oliveira Coelho, pelos exemplos, ajuda e estímulos, por ter cuidado, zelado e amado a mim e a meu filho, me dando tranquilidade para concretizar essa etapa tão importante em minha vida.

Ao meu amado filho, Ighor Oliveira Prada Mentado, que, mesmo sem saber, serviu de inspiração constante, pela oportunidade de sentir o amor incondicional e por ser o melhor presente que DEUS colocou aos meus cuidados.

À minha querida irmã e cunhado, Clarissa Oliveira Coelho e Vander Marcelo Souza, de quem eu tenho o maior orgulho, pela paciência, total disponibilidade, apoio e serenidade na condução das minhas angústias e fraquezas.

A toda minha família que, mesmo distante, se manteve presente em oração e torcida.

À minha cunhada e amiga Adriana Casarin, que muito contribuiu para que eu ingressasse no meio acadêmico. Ao meu irmão Renato Oliveira Coelho e sobrinhos Felipe, Rafael, Gabriel e Renato Filho que, mesmo distantes, sempre torceram por mim e acreditaram em mim.

Às minhas queridas amigas Viviane Lettieri e Nicole Goulart, que muito contribuíram para a realização desse sonho, me acolhendo com muito carinho em sua residência durante todo o período desse trabalho.

Aos meus amigos Edinho Abib e Moema Abib, por acreditarem em mim desde que cheguei a Rio Verde, por me darem oportunidades profissionais e por se tornarem meus verdadeiros amigos.

Aos meus alunos e ex-alunos da Faculdade Objetivo, pela oportunidade de aprender e exercitar minha adorada profissão de professora.

E, por fim, a todos os amigos que, tanto profissional quanto pessoalmente, contribuíram para que esse sonho fosse alcançado.

A tarefa de um gerente não é modificar os seres humanos. Bem ao contrário, como nos mostra a Bíblia na Parábola dos Talentos, a missão é multiplicar a capacidade de desempenho do todo, pondo em uso toda a força, toda a saúde, toda a aspiração que exista nos indivíduos.

Peter Drucker

RESUMO

COELHO, Regina Oliveira. Análise do alinhamento da liderança situacional ao nível de maturidade dos liderados: um estudo em empresa familiar de esmagamento de soja do município de Rio Verde – Go. Mestrado Profissional em Desenvolvimento Regional das Faculdades Alves Faria (ALFA), 2012.

O presente trabalho trata do estudo sobre Liderança Situacional, desenvolvido em uma empresa familiar, localizada em uma cidade do sudoeste goiano. A liderança situacional tem sido estudada por teóricos clássicos da administração que direcionam seus estudos para a questão da necessidade de uma adequação do estilo de liderança ao nível de desenvolvimento dos liderados. O objetivo foi propor o alinhamento do estilo de liderança da alta direção ao nível de maturidade dos liderados. Buscou-se reunir informações por meio da pesquisa de campo, tendo como sujeitos a alta direção, quatro gerentes e dois supervisores, além de ter sido realizada revisão de literatura recente. Foi feita a análise dos níveis de maturidade psicológica e de trabalho dos liderados. Para tanto, foram utilizados três instrumentos com a finalidade de medir os níveis de maturidade psicológica e de trabalho dos liderados, assim como conhecer a percepção do líder e do liderado em relação ao estilo de liderança praticado. Os resultados obtidos permitiram propor um estilo de Liderança Situacional ao líder na condução das tarefas de cada liderado, buscando, assim, que essas tarefas sejam devidamente alinhadas e executadas. Foi possível considerar e recomendar à empresa que a alta direção compreenda a flexibilidade dos estilos apresentados e que possa aplicá-los de forma a contribuir no desenvolvimento de seus líderes e, conseqüentemente, de seus colaboradores.

Palavras-chave: Gestão de pessoas. Liderança situacional. Empresa familiar.

ABSTRACT

COELHO, Regina Oliveira. Analysis of the alignment of situational leadership to the maturity level of subordinates: a study on a family-owned soybean crushing of Rio Verde/GO. Professional master in Regional Development of Colleges Alves Farias (ALFA), 2012.

This present work deals with the study of situational leadership, developed into a family business located in a city in southwest Goiás. The situational leadership has been studied by the classical theorists of administration to direct their studies to the question of the need for an appropriate leadership style to development level of subordinates. The objective was to propose the alignment of the leadership style of senior management level of maturity of the followers. Was tried to get information through field research, with the subject to senior management, four managers, two supervisors, review of recent literature. For this purpose, were used three instruments in order to measure levels of psychological maturity and work of the followers, as well as the perceptions of the leader and the led in relation to the leadership style practiced. The results obtained, allowed to propose a situational leadership style of the leader in conducting the tasks of each led, seeking so that they are properly aligned and executed. It was possible to consider and recommend to the company that the top management understands the flexibility of the styles presented and that can apply them to contribute to the development of their leaders and in return, of their employees.

Keywords: Management of people. Situational leadership. Family business.

LISTA DE QUADROS

Quadro 1- Movimentação da administração científica.....	20
Quadro 2- Fases da abordagem estruturalista.....	22
Quadro 3- Áreas de responsabilidade da função de pessoal.....	24
Quadro 4- Evolução do processo de gestão de pessoas.....	25
Quadro 5- Motivos de insucesso da teoria do traços.....	39
Quadro 6 - O continuum de padrões de liderança.....	41
Quadro 7- Dimensões independentes do comportamento do líder.....	42
Quadro 8- Dimensões do comportamento de liderança.....	43
Quadro 9- Estilos da grade gerencial.....	43
Quadro 10- Estilos de liderança situacional.....	49
Quadro 11 - Situações de eficácia e de ineficácia do comportamento do líder.....	51
Quadro 12 - Estilos de liderança apropriados aos vários níveis de maturidade.....	52
Quadro 13 - O impacto das bases de poder em diferentes níveis de maturidade.....	54
Quadro 14 - Bases necessárias de poder para influenciar o comportamento das pessoas em diferentes níveis de maturidade.....	54
Quadro 15 - Vantagens apresentadas pelas empresas familiares.....	60
Quadro 16 - Pontos fracos da empresa familiar.....	61
Quadro 17 - Pontos fortes e pontos fracos nas empresas familiares.....	62
Quadro 18 - Características da empresa familiar.....	63
Quadro 19 - Principais questões de governança corporativa das empresas familiares.....	68
Quadro 20 - Tipos básicos de empresa familiar.....	75
Quadro 21 - Outros modelos de empresa familiar.....	76
Quadro 22 - Critérios a serem atendidos pelos membros do conselho de administração.....	76
Quadro 23 - Princípios adotados pela empresa para redução dos impactos ambientais.....	94
Quadro 24 – Escalas relacionadas ao nível de maturidade de trabalho.....	97
Quadro 25 – Escalas relacionadas ao nível de maturidade psicológica.....	98
Quadro 26 - Níveis de maturidade conforme pontuação.....	98
Quadro 27 - Estilos de liderança que mais se aproximam do comportamento do líder.....	99
Quadro 28 – Estilos de liderança considerados na avaliação do líder pelo liderado.....	99
Quadro 29 – Sujeitos do estudo.....	101
Quadro 30 - Principais tarefas dos liderados avaliados.....	102
Quadro 31 – Avaliação da maturidade do trabalho e maturidade psicológica.....	102
Quadro 32 – Auto-avaliação da alta administração.....	104
Quadro 33 – Percepção do liderado ao estilo de liderança.....	105
Quadro 34 – Resultados da pesquisa realizada.....	108
Quadro 35 – Combinação do nível de maturidade com o estilo de liderança que oferece maior probabilidade de ter bom resultado.....	109
Quadro 36 - Proposta de alinhamento do estilo a ser empregado pela alta direção do Grupo Cereal.....	111

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO	14
1 GESTÃO DE PESSOAS	17
1.1 O processo evolutivo na gestão de pessoas	18
1.2 O capital humano como diferencial competitivo	26
2 CONTRIBUIÇÃO TEÓRICA DAS LIDERANÇAS E SUA INFLUÊNCIA NAS ORGANIZAÇÕES	33
2.1 Revisão dos conceitos de liderança	34
2.2 Teorias da liderança	38
2.2.1 Teoria dos traços.....	38
2.2.2 Teoria comportamental.....	40
2.2.2.1 O contínuo do comportamento autocrático e democrático	41
2.2.2.2 Os estudos da Universidade de Ohio	42
2.2.2.3 Os estudos da Universidade de Michigan	42
2.2.2.4 A grade gerencial.....	43
2.2.3 Teoria contingencial	44
2.2.4 Teoria de liderança situacional	45
2.3 Mudanças no perfil das lideranças.....	56
3 EMPRESA FAMILIAR.....	59
3.1 Estrutura da empresa familiar	63
3.1.1 Primeira geração	65
3.1.2 Segunda geração	66
3.1.3 Terceira geração ou mais.....	67
3.2 Organização da empresa familiar	69
3.2.1 Modelos de empresa familiar	75
3.3 Sucessão na empresa familiar	77
4 PESQUISA DE CAMPO: IDENTIFICAÇÃO DO ALINHAMENTO DO ESTILO DE LIDERANÇA AO NÍVEL DE MATURIDADE DOS LIDERADOS.....	83
4.1 Procedimentos metodológicos.....	84
4.2 Lócus da pesquisa	86
4.2.1 Aspectos da empresa convidada.....	92
4.3 Configuração do Universo e da Amostra	94
4.4. Coleta de dados.....	95
4.4.1 Instrumentos de coleta de dados	96
4.4.2 Aplicação dos instrumentos de coleta de dados	96
4.4.2.1 Avaliação do nível de maturidade de trabalho e avaliação do nível de maturidade Psicológica.....	97
4.4.2.2 Auto-avaliação da alta administração.....	98
4.4.2.3 Avaliação do líder pelo liderado.....	99
5 RESULTADOS, ANÁLISES E DISCUSSÕES	101
5.1 Definição dos sujeitos do estudo e das tarefas.....	101
5.2 Avaliação do nível de maturidade de trabalho e avaliação do nível de maturidade psicológica	102
5.3 Auto-avaliação da alta administração	103
5.4 Avaliação dos liderados em relação à percepção do estilo de liderança adotado pela alta administração	105
5.5 Síntese da análise dos resultados	106

6 PROPOSTA DE ALINHAMENTO DO ESTILO DE LIDERANÇA DA ALTA DIREÇÃO AO NÍVEL DE MATURIDADE DOS LIDERADOS	111
CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	113
REFERÊNCIAS	115
APÊNDICES	124
ANEXO.....	127

INTRODUÇÃO

Vive-se na era da velocidade da informação, na qual a tecnologia, o modernismo e a globalização têm influência em diversas áreas, principalmente nas organizações, que devem ser dinâmicas, flexíveis e precisam estar preparadas para mudar rapidamente suas estratégias de acordo com os acontecimentos do mercado. Percebe-se, em Rio Verde, uma miscigenação de culturas, pessoas e empresas vindas de outras regiões do país na busca de oportunidades e riquezas naturais que o Estado oferece, além dos incentivos fiscais oferecidos pelo governo.

A expansão da atividade agrícola produtiva de soja em Goiás deu-se graças à Revolução Verde (pesquisa e tecnologia no campo com objetivo de aumentar a produção) na década de 1980. Incentivos locacionais, de financiamento e fiscais também foram responsáveis por esta transformação, conforme estudiosos como Lunas e Ortega.

A aliança da agricultura com o capital resultou no surgimento das agroindústrias. A atividade fortaleceu-se a partir dos incentivos públicos para agregação de valor aos produtos primários a serem exportados, de acordo com estudos na área, feitos, entre outros, por Lunas e Ortega.

Desta dinâmica entre elementos incentivadores, a produção de soja cresceu no estado de Goiás, sobretudo no município de Rio Verde.

Juntamente com o crescimento da produção, o nível de organização de produtores e empresários locais fez nascer uma importante indústria, a de processamento (esmagamento) de soja. Atualmente, em Rio Verde, a atividade é realizada por uma cooperativa, uma empresa multinacional e uma empresa familiar.

Neste cenário, a empresa familiar eleita como caso-exemplo deste estudo, cresceu continuamente, tendo que buscar novos conceitos de administração, pois entendeu que, para sobreviver em um mercado extremamente competitivo, precisava investir no desenvolvimento de suas pessoas e também em novas ferramentas de gestão. Com o crescimento desta organização, muitas oportunidades profissionais surgiram dentro dela e os melhores funcionários de suas áreas foram promovidos a cargos de liderança

Este trabalho em forma de dissertação de mestrado elegeu como objeto de estudo a análise do alinhamento da liderança situacional ao nível de maturidade dos liderados em uma empresa familiar do segmento de esmagamento de soja.

A opção pela temática é coerente com a trajetória desta pesquisadora, que teve a oportunidade de atuar profissionalmente como consultora organizacional na área de

recrutamento e seleção, bem como levando em consideração o fato de que ministraprogramas para o desenvolvimento das lideranças da empresa pesquisada, desta forma acompanhando as angústias e incertezas dos líderes para conseguir os melhores resultados com as pessoas que lideravam, a fim de obter a produtividade para o seu departamento ou setor e, conseqüentemente, os resultados esperados.

Na atualidade, o papel do líder no alcance dos resultados é cada vez mais essencial, uma vez que ele é o responsável direto pelo planejamento das ações que servirão de base para o alcance dos objetivos organizacionais.

A partir dessa vivência e com base em estudos sobre liderança, surgiu o estímulo para aprofundar mais o conhecimento sobre o assunto através da pesquisa científica, elegendo, como objetivo geral, a análise do alinhamento entre os estilos de liderança praticados pela alta administração e o nível de maturidade de seus liderados de uma empresa familiar do segmento industrial de esmagamento de soja no município de Rio Verde – GO.

Já como objetivos específicos, é proposto nesse estudo a identificação dos estilos de liderança situacional praticados pela alta administração de uma empresa familiar do segmento industrial de esmagamento de soja; a verificação dos níveis de maturidade dos liderados hierarquicamente subordinados à alta administração de uma empresa familiar do segmento industrial de esmagamento de soja; a comparação dos estilos de liderança praticados pela alta administração com o nível de maturidade dos seus liderados; e, por fim, a proposição, seguindo os autores da teoria situacional, do alinhamento do estilo de liderança situacional que possibilite um melhor desempenho da organização estudada.

Para que os objetivos pudessem ser atingidos, foi empregado nesse estudo uma metodologia exploratória de cunho qualitativo, usando-se como método a pesquisa de campo, empregando-se a técnica do questionário. Após a apresentação dos resultados obtidos na pesquisa de campo, foi possível uma análise reflexiva acerca dos mesmos, culminando em uma proposta de alinhamento dos estilos de liderança do líder à maturidade dos liderados, chegando-se às considerações finais desse estudo.

A pesquisa de campo foi realizada no município de Rio Verde, junto a uma empresa familiar, localizada na microrregião sudoeste de Goiás. A organização escolhida foi o Grupo Cereal, uma empresa familiar fundada em 1981 por um empresário chamado Evaristo Lira Baraúna. A opção por esse tipo de empresa se deu justamente por caracterizar um caso-exemplo que resultou na motivação para realização desse estudo, cuja pretensão se direciona na ampliação de conhecimento sobre o assunto. Assim, tem-se como meta colaborar para o

avanço do conhecimento da empresa estudada e contribuir com a prática dos profissionais envolvidos, aumentando sua competitividade no seu mercado de atuação.

Para atender ao que está posto nesta introdução, o presente trabalho está composto, em sua estrutura textual, por este componente introdutório e mais seis capítulos. O primeiro capítulo versa sobre a gestão de pessoas, com o relato, ainda, sobre como se deu o processo evolutivo na gestão de pessoas e sobre o capital humano visto como diferencial competitivo. No segundo capítulo há uma explanação sobre a contribuição teórica das lideranças e sua influência nas organizações, através de uma revisão tanto dos conceitos de liderança, quanto das teorias, sendo que a ênfase do capítulo é dada na teoria da liderança situacional, que é o núcleo central do presente trabalho. O capítulo é finalizado com algumas reflexões sobre as mudanças no perfil das lideranças.

No terceiro capítulo é abordado o assunto da empresa familiar, na qual a estrutura é organizada através das gerações, apresentando-se a organização, a sucessão e os modelos da empresa familiar.

No quarto capítulo é tratada a pesquisa de campo e seus procedimentos metodológicos, enquanto que o quinto capítulo destinou-se à apresentação dos resultados obtidos na pesquisa empírica, a uma análise e a uma síntese interpretativa dos dados obtidos segundo a ótica dos autores.

No capítulo seis foi configurada uma proposta de alinhamento do estilo de liderança da alta direção ao nível de maturidade dos liderados.

Por fim, encerram-se os estudos realizados com algumas considerações finais, as quais tornam evidentes ou não a obtenção dos objetivos, a pertinência ou não dos procedimentos metodológicos e os saberes advindos da presente dissertação.

1 GESTÃO DE PESSOAS

Para iniciar o capítulo, é necessário entender o conceito de *gestão*, que, de acordo com Lacombe (2004), são os esforços que têm por objetivos planejar, organizar, dirigir ou liderar; controlar e coordenar as atividades de um grupo de pessoas que se unem para o alcance de resultado em comum.

Já para Motta (1996), gestão é uma função gerencial ou administrativa que tem, dentro de seu bojo de atribuições, o pensar, o decidir e o agir, devendo ter como qualidades fundamentais e esperadas a liderança positiva e o planejamento, além do reconhecimento, dentro da instituição, de seus dois maiores bens ou recursos: as informações e seu capital intelectual. Ainda para o autor, gestor é todo aquele que gerencia ou administra parte ou toda instituição, ou qualquer outro tipo de organização. Da mesma forma aquele que, além de administrar suas políticas, também dá o suporte necessário à implementação de seus objetivos.

No entender de Gutierrez (1995), a gestão de pessoas é essencialmente gerencial e tem como objetivo a funcionalidade do sistema ou da organização.

Seguindo a mesma linha de raciocínio, Lacombe *et al.*, (2001) afirmam que gestão de pessoas é a área ou departamento da organização que se ocupa de um conjunto de atividades relacionadas às pessoas (funcionários, familiares, comunidade, etc), sendo o componente fundamental para a empresa atingir seus objetivos de forma eficiente, devendo ocupar uma posição estratégica no plano de desenvolvimento da instituição. Os autores ainda ressaltam a necessidade de atrair, reter e motivar os talentos imprescindíveis ao negócio; porém, reconhecem que, na prática, nem sempre é observada uma postura coerente com esse discurso.

Fischer (2002) vai mais além, defendendo que tudo o que interfere de alguma maneira nas relações organizacionais pode, a rigor, ser considerado um componente de gestão de pessoas, uma vez que o comportamento organizacional não é o produto direto de um processo de gestão, mas resulta das relações pessoais, interpessoais e sociais que acontecem na empresa. Logo, é possível refletir que a gestão de pessoas seja orientação e direcionamento desse agregado de interações humanas.

Na visão de Dutra (2002), as pressões para a transformação da gestão de pessoas vêm de duas fontes. A primeira é o ambiente em que a empresa está inserida, onde se verificam situações como globalização, turbulência crescente, maior complexidade das organizações e

das relações comerciais, maior valor agregado dos produtos e serviços, entre outros. A segunda fonte é o ambiente interno, no qual se pode destacar o produto ou serviço oferecido, a tecnologia adotada, a estratégia de organização do trabalho, a cultura e a estrutura da organização onde as pessoas que têm algum tipo de relação de trabalho com a organização procuram satisfazer um novo conjunto de necessidades, como maior espaço para o desenvolvimento profissional e pessoal, manutenção da competitividade profissional, exercício da cidadania organizacional, etc.

Avançando para os modelos de gestão de pessoas, Demo (2005) ressalta que eles devem ser integrados ao planejamento estratégico da organização e usados para reforçar uma cultura organizacional apropriada, na qual os recursos humanos constituem uma valiosa fonte de vantagem competitiva. Dentre as práticas de gestão de pessoas mais apontadas pelo autor é possível enumerar o envolvimento (comunicação, participação, reconhecimento e relacionamento); o treinamento e desenvolvimento; as condições de trabalho (benefícios, segurança, saúde e tecnologia) e as recompensas (remuneração, incentivo e plano de carreira) para melhorar a satisfação, a motivação e os níveis de desempenho dos colaboradores.

Complementando Demo, Fischer (2002) reforça que as características do modelo de gestão de pessoas dominante na empresa são delineadas pela estrutura ou modelo organizacional. Se a estrutura departamental for orientada para a cadeia de comando e controle, isso implica um modelo igualmente segmentado e restritivo. Já uma estrutura matricial, por unidades de negócios ou em rede, requer práticas de recursos humanos em que se perceba a empresa como uma totalidade. A remuneração não pode estar exclusivamente vinculada à ocupação do cargo. O processo de treinamento deve incentivar a visão sistêmica da organização e o recrutamento deve ser feito dentro de um perfil de competências que tendam ao conjunto da organização, e não apenas às demandas da unidade em que a pessoa vai atuar.

Somente situando os diferentes estudos e levando em consideração os conhecimentos e os valores da época em que surgiram é que se torna possível compreender as bases do presente. As várias escolas administrativas resultaram de interesses políticos, da busca de satisfação das necessidades humanas e da pressão exercida pelos fatores econômicos.

1.1 O processo evolutivo na gestão de pessoas

Os estudos de Ferreira *et al.*, (2006) revelam que ao longo do tempo ocorreu uma evolução nos estudos organizacionais, demonstrando, assim, a necessidade de adequar as

proposições apresentadas aos diversos contextos sociais, políticos e econômicos vivenciados pelas organizações. Na base de propostas para a gestão das organizações estão os fatores circunstanciais, paradigmas e linhas de pensamento que podem ter diferentes matizes.

Dando sequência à evolução dos estudos organizacionais, Costa (2010) e Dutra (2002) reforçam que no final do século XIX é que a gestão de pessoas assume a relevância necessária para merecer uma sistematização dos conhecimentos acumulados até então. Para eles, a estruturação da gestão de pessoas ocorre com base na Administração Científica e vai condicionar a gestão de pessoas por todo o século XX aos paradigmas de gestão criados por este movimento na história da administração. Na Administração Científica a consideração com o fator humano era mínima, pois os funcionários de uma organização eram vistos apenas como parte no processo produtivo, ou, em outras palavras, havia uma visão mecanicista e racional do trabalho.

Complementando Costa e Dutra, Ferreira *et al.*, (2006) comentam que na Administração Científica os trabalhadores eram vistos como instrumentos produtivos, ao lado dos equipamentos, energia e matérias-primas. Os trabalhadores deveriam se adaptar à gerência. Havia a preocupação de Taylor¹ com o aumento da eficiência da produção, buscando reduzir custos não apenas para elevar os lucros, mas também para elevar a produtividade dos trabalhadores, aumentando seus salários.

Motta (1979) complementa as afirmações dos autores acima quando diz que essa teoria era suportada pela idéia de que havia uma única maneira certa de os trabalhadores produzirem, que maximizaria a eficiência do trabalho. Quando fixados os padrões de produção, era necessário que estes fossem atingidos e, para isso, era preciso fazer a seleção e o treinamento das pessoas, era preciso ter o controle por supervisão e o estabelecimento de um sistema de incentivos.

Ferreira *et al.*, (2006) dão continuidade ao pensamento de Motta, quando afirmam que os trabalhadores deviam ser selecionados cientificamente, de acordo com as suas aptidões específicas para determinadas tarefas, e treinados para que seguissem com rigor os métodos de trabalho planejados. Caso não fosse mais necessário para a empresa, o funcionário era demitido e compensado. O fator humano era visto como fator de produção. Os autores ainda destacam que nesta fase apareceu o departamento de pessoal, pois as empresas começaram a

¹ Frederick Taylor criou a Teoria da Administração Científica por volta de 1895. (ORLICKAS, 2010, p.22).

visualizar o fator humano como fator de produção e, sendo assim, deveria ser administrado como os outros fatores existentes na empresa.

Tratando ainda da administração científica, Ferreira, Reis e Pereira (1999) destacam que as idéias desta escola geraram um modelo de organização do trabalho e princípios norteadores da gestão de pessoas que tiveram grande importância para suportar a produção de bens e serviços em larga escala, que foi essencial para o desenvolvimento econômico do mundo ocidental no pós-guerra. Os autores complementam afirmando que esse modo de organização do trabalho foi reproduzido em todas as organizações, independentemente da ideologia ou da finalidade da instituição. Essa maneira de organização do trabalho foi chamada de *paradigma taylorista* ou *fordista*.

Na mesma linha de pensamento, Dutra (2002) reforça que o modo de organização do trabalho, nesta teoria, foi muito criticado por torná-lo humilhante e degradante, e também por não permitir um processo de desenvolvimento das pessoas por si mesmas.

Taylor e Fayol² foram os estudiosos responsáveis pelo surgimento do movimento da administração científica e pela escola clássica, respectivamente, conceitos esses a seguir apresentados por Motta.

A movimentação científica se caracteriza por suas passagens desde a concepção da organização até os resultados esperados. Cada passagem desta movimentação está relacionada a uma situação, conforme ilustra o quadro 1.

Quadro 1- Movimentação da administração científica

Concepção da Organização	Relações Administração empregados	Sistema de incentivos	Concepção da natureza humana	Resultados
Organização Formal	Identidade de interesses	Incentivos monetários	<i>Homo Economicus</i>	Máximos

Fonte: Elaborado a partir de Motta (1979).

Avançando para a escola comportamental, Marras (2005) orienta que, na década de 1920, o movimento das relações humanas trouxe um desafio à função do chefe de pessoal. Houve uma mudança na relação entre empregador e empregado, pois o novo modelo queria aumentar a produtividade por meio da eliminação dos conflitos e de seus respectivos custos, enquanto a escola clássica trabalhava à base da força e do autocratismo.

² Henri Fayol foi o principal pensador da Teoria Clássica da Administração (ORLICKAS, 2010, p.28).

Ainda para Marras (2005), estudiosos da escola humanística, como Mayo³, Follet, Dickson, Roethlisberger, McGregor, Leavitt e outros, contribuíram para o surgimento do *Homo Social* em oposição ao *Homo Economicus* da escola científica, ou seja, o homem, a partir de então, passou a ser visto como um ser social e não apenas como um ser que apresenta resultados.

Dando sequência às escolas humanísticas, Fischer (2002) tem o entendimento de que, com o advento dessas escolas, a partir de 1920 começa a ser percebido o descompasso entre a teoria e a prática. Os pressupostos tayloristas continuam sendo adotados, apesar de a teoria avançar em outra direção. O autor contextualiza que Elton Mayo e seus seguidores, por meio de suas experiências de contato mais intenso entre a psicologia e a administração, determinaram uma nova fase na história da gestão de pessoas que provocou nova orientação do foco, o qual foi direcionado para o comportamento das pessoas.

Já Orlickas (2010) acrescenta que, na teoria de relações humanas, a organização mais satisfatória seria também a mais eficiente, pois os trabalhadores não ficariam satisfeitos em uma organização fria, formal e racional, que apenas satisfizesse as suas necessidades econômicas. Foi um movimento de reação e oposição aos aspectos desumanos da administração científica, levada a extremos. Sua principal contribuição foi a criação de instrumentos de avaliação e desenvolvimento de pessoas.

Ferreira, Reis e Pereira (1999) frisam que, mesmo com limitações, as propostas que deram origem à abordagem de relações humanas estão vigentes ainda hoje, pois foram levantados aspectos que começaram a ser analisados com seriedade dentro do contexto das organizações. A própria coerência e importância empírica tornam atuais a abordagem das relações humanas. Hoje não há quem conteste a relevância da criação e da manutenção de um clima organizacional favorável aos trabalhadores.

Partindo para a evolução da gestão de pessoas, Dutra (2002) classifica as muitas fases do processo evolutivo baseado em funções desempenhadas na organização pela gestão de pessoas. O autor identifica as três fases da abordagem estruturalista: a fase operacional, que vai até a década de 1960; a fase gerencial, que aconteceu a partir da década de 1960 e vai até o início da década de 1980; e, por último, a fase estratégica, que surge a partir da década de 1980. Cada fase está relacionada aos acontecimentos associados à gestão de pessoas, como pode ser observado no quadro 2.

³ Elton Mayo, representante da Escola de Relações Humanas.(ORLICKAS, 2010, p.32).

Em relação às décadas, Fischer (2002) comenta que em 1930 e 1940 predominou a linha behaviorista do Instituto de Relações Humanas da Universidade Yale. Essa fase foi chamada de modelo do comportamento humano na gestão de pessoas, no qual predominavam procedimentos de psicologia que passavam a inferir decisivamente na teoria organizacional até as décadas de 1960 e 1970.

Quadro 2- Fases da abordagem estruturalista

Fase	Período	Acontecimentos
Operacional	Até a década de 1960	A gestão de pessoas se preocupa basicamente com a operacionalização de captação, treinamento, remuneração, informações e etc. Nesta fase são percebidas as primeiras fissuras nos modelos de gestão de pessoas centradas no paradigma taylorista/fordista.
Gerencial	Da década de 1960 até o início da década de 1980	Surgiram as bases para a ruptura profunda com os princípios que sustentavam as políticas e práticas de gestão de pessoas, que passam a interferir nos diferentes processos da organização, sendo requisitada como parceira nos processos de desenvolvimento organizacional.
Estratégica	Surge a partir da década de 1980	Houve uma transição de referenciais, se viveu uma grande crise no que tange à gestão de pessoas, que começa a assumir papel estratégico na internacionalização de novos conceitos de pensar as pessoas na geração de valor para as organizações.

Fonte: Dutra (2002, p. 29-30)

Por volta dos anos 50, de acordo com Fischer (2002), a expressão *human resource management* (gerência de recursos humanos), juntamente com o foco no comportamento humano, se afirmou definitivamente na teoria organizacional. Entre 1950 e 1965 passou a ser dado maior foco a atividades como funções de treinamento, recrutamento e seleção, cargos e salários e outros benefícios no processo de gestão de pessoas. Entre os anos de 1960 e 1970, foi descoberto que a relação entre empresa e funcionários se dava por meio de seus gerentes e, por isso, a importância da interação social destes com os demais funcionários.

Ainda conforme o autor (2002), esta fase das relações humanas é considerada como principal para iniciar o assunto sobre recursos humanos. O foco de atuação migrou para o treinamento gerencial, para as relações interpessoais, para os processos de avaliação de desempenho e de estímulo ao desenvolvimento de perfis gerenciais coerentes com o processo de gestão de pessoas que a empresa deseja. Os conceitos-chave do modelo humanista passaram a ser *motivação e liderança*.

Nas décadas de 1970 e 1980, ainda segundo Fischer (2002), surge o modelo de gestão estratégica de recursos humanos, no qual a finalidade da gerência é a de buscar a maior coerência possível entre as políticas organizacionais e os fatores ambientais. Para tanto, as

políticas e os processos de Gerência de Recursos Humanos seriam derivados das estratégias organizacionais, sendo coerentes com estas.

Ainda na década de 1980, Dutra (2002) afirma que houve uma transição de referenciais tanto teórico-conceituais quanto técnico-instrumentais. Houve uma grande crise no que tange à gestão de pessoas, pois não eram mais aceitos os referenciais de gestão de pessoas existentes e, no entanto, não havia outros para substituí-los.

Compactuando nesta mesma vertente, Marras (2005) revela que, após 1985, foi iniciada a chamada *Fase Estratégica*, demarcada operacionalmente pela introdução dos primeiros programas de planejamento estratégico atrelados ao planejamento estratégico central das organizações. Foi iniciado um novo processo organizacional, no qual o cargo de Gerente de Recursos Humanos passou a ser reconhecido como diretoria, estando no nível estratégico das organizações, diferente do entendimento anterior, que previa uma posição gerencial, de terceiro escalão, organizada no nível tático.

Fischer (2002) acrescenta, ainda, que os anos 80 e 90 trouxeram pressões econômicas ainda maiores, além da consciência de que as empresas e os indivíduos enfrentam uma crescente e definitiva competição globalizada. A área de recursos humanos não ficou imune a essas mudanças, situação que teve como resposta um modelo que necessitava de maior envolvimento entre a empresa e seus funcionários. Fischer (2002, p.25) também afirma que esta fase é relacionada com gestão estratégica ao esclarecer que “de qualquer maneira, essa linha de pensamento trouxe novo conceito articulador do modelo de gestão: a busca de orientação estratégica para as políticas e práticas de RH”.

Dutra (2002) ainda ressalta que, nas décadas 1980 e 1990, alguns autores tiveram destaque, tais como Porter, Prahalad e Hamel, através de teorias organizacionais com ênfase na competitividade. Essas teorias foram responsáveis pela estruturação de um novo papel na área de recursos humanos. Desde a metade da década de 1980 e início da década de 1990, já era percebido o alinhamento dos objetivos de gestão de recursos humanos com os objetivos estratégicos da empresa.

Além disso, as políticas e práticas de recursos humanos se tornaram mais complexas e necessárias para atingir os objetivos organizacionais e de recursos humanos, como ressalta Ulrich (1998, p. 43) ao defender que “as práticas de recursos humanos ajudam a realizar objetivos empresariais”.

Neste sentido, percebe-se que as políticas e práticas da área de recursos humanos evoluíram, foram ampliadas e enriquecidas de acordo com as implicações que cada fase das teorias gerais de administração trouxe para a área de recursos humanos.

A evolução das áreas de responsabilidade da função de pessoal, de acordo com Marras (2005), pode ser ilustrada no quadro 3 a seguir:

Quadro 3- Áreas de responsabilidade da função de pessoal

Chefe de Pessoal Até 1950	Gerente de Relações Industriais De 1950 a 1970	Gerente de Recursos Humanos De 1970 até 1999
Controle de Frequência	Controle de Frequência	Controle de Frequência
Faltas ao trabalho	Faltas ao trabalho	Faltas ao trabalho
Pagamentos	Pagamentos	Pagamentos
Admissões e Demissões	Admissões e Demissões	Admissões e Demissões
Cumprimento da CLT	Cumprimento da CLT	Cumprimento da CLT
	Serviços Gerais	Serviços Gerais
	Medicina e Higiene	Medicina e Higiene
	Segurança Patrimonial	Segurança Patrimonial
	Segurança Industrial	Segurança Industrial
	Contencioso Trabalhista	Contencioso Trabalhista
	Cargos e Salários	Cargos e Salários
	Benefícios	Benefícios
	Recrutamento e Seleção	Recrutamento e Seleção
	Treinamento	Treinamento
		Avaliação de Desempenho
		Qualidade de Vida
		Desenvolvimento Gerencial
		Relações Trabalhistas
	Sindicalismo	
	Desenvolvimento Organizacional	
	Estrutura Organizacional	

Fonte: Marras (2005 p. 25).

No entender de Dutra (2002), os anos 90 foram ricos no aprendizado de novas propostas e experiências na gestão de pessoas, sendo que atualmente se tem um lastro significativo oferecido por várias experiências que traduzem novas abordagens para gestão de pessoas e que indicam um novo caminho.

Tose (1997), no mesmo direcionamento de Dutra, afirma que, a partir dos anos noventa, a administração de recursos humanos começou a ter novas nomenclaturas, tais como *gestão de recursos humanos*; *gestão dos talentos humanos*; *gestão do capital intelectual* ou *gestão do fator humano*, pois as organizações que passam a adotar estas novas formas de chamar a área passam também a ver o ser humano como fator preponderante para se alcançar os objetivos traçados no nível estratégico das empresas. Nas grandes organizações, *gerência de recursos humanos* sobe o escalão hierárquico e se transforma também em *diretoria de recursos humanos*. O sistema de recursos humanos e seus subsistemas são encontrados nos

três diferentes níveis da natureza administrativa, ou seja, o estratégico, o tático e o operacional.

Em contrapartida, Dutra (2002) reforça que o processo evolutivo da gestão de pessoas é lido de forma diferente por diversos autores. Alguns se preocupam em classificar as várias fases desse processo baseados em funções desempenhadas na organização pela gestão de pessoas, enquanto procuram relacionar as fases aos desafios do ambiente sobre as organizações, desafios oriundos da legislação, da tecnologia, da economia, da política, da cultura, da demografia, etc. desafios econômicos, políticos, culturais, demográficos, etc.

Confirmando Dutra, Tose (1997), em sua pesquisa realizada para dissertação do mestrado da faculdade de administração da PUC/SP, mostra que a evolução do processo de gestão de pessoas passou por cinco fases. A evolução desse processo está demonstrada no quadro 4, onde se pode ver a relação das fases com as características da época.

Quadro 4- Evolução do processo de gestão de pessoas

Fases	Características
Contábil antes de 1930	Existia uma preocupação com os custos da organização, tratando os trabalhadores sob um enfoque contábil, como geradores de mão de obra, fazendo registro contábil de entradas e saídas, resultantes dessa conta.
Legal de 1930 a 1950	Aparecimento da função de chefe de pessoal, profissional responsável por acompanhar a aplicação do que determinava a Consolidação das Leis do Trabalho, criada recentemente, na época.
Tecnicista de 1950 a 1965	Deixou de ser uma área preocupada apenas com registros e controles para dar maior foco a atividades como funções de treinamento, recrutamento e seleção, cargos e salários e outros benefícios.
Administrativa de 1965 a 1985	A área de Recursos Humanos é mais focada nos indivíduos, nas suas relações coletivas, nos sindicatos e na sociedade, além de tratar de assuntos relacionados ao sindicalismo.
Estratégica 1985 - atual	Surgiram os primeiros programas de planejamento estratégico das organizações, dando início também às preocupações de longo prazo entre o indivíduo e a empresa.

Fonte: Elaborado a partir de Tose (1997).

Em seus estudos, Tose (1997) inferiu que a gestão de recursos humanos vem acompanhando as mudanças mundiais, utilizando teorias e práticas voltadas para o raciocínio estratégico. Para acompanhar as rápidas mudanças em curso, torna-se de extrema relevância a aquisição de novas capacitações e conhecimentos.

Todavia, em relação ao valor do trabalho, Fischer (2002) propõe uma gestão que permita a modernização da organização, sendo, neste caso, preciso compreender as

influências presentes entre as dimensões institucionais e organizacionais, que se tornam evidentes ao se analisar situações em que o trabalho é tido como um papel estratégico e, principalmente, quando fatores que são estruturais para o desenvolvimento econômico e social do país estão em jogo. Dentre estes fatores é possível citar a formação e qualificação de mão de obra, a discrepância das estruturas salariais atuais, os baixos índices de produtividade e qualidade de trabalho.

Lucena (1995) complementa o pensamento acima quando afirma que as significativas e constantes mudanças no ambiente externo das organizações têm como resultado um profundo impacto no ambiente interno das organizações, pressionando a organização para a busca de oportunidades, para o exercício da criatividade e da inovação tecnológica, para a rapidez na tomada de decisão e para a otimização de recursos escassos. É preciso que os representantes do capital vejam os colaboradores como seres humanos que buscam de alguma forma sua realização, sendo capazes de se empenhar positivamente no trabalho.

Em complementação, Matos (1988) recomenda que, além do respeito aos indivíduos no que tange às suas crenças e valores, a missão básica do líder e de toda a gerência produtiva é também a de harmonizar talentos e habilidades.

No que se refere, ainda, à questão do respeito aos indivíduos, O'Donnell (2006) reforça que só se conquista respeito quando se dá o exemplo. O autor acrescenta que só existe o respeito ao próximo quando se conseguir respeitar a si mesmo, pois a capacidade de interação e comunicação fica prejudicada sem o respeito.

1.2 O capital humano como diferencial competitivo

Na atualidade, uma nova preocupação vem alterando a forma de as empresas perceberem e gerenciarem as pessoas nas organizações. Nesse sentido, Mussak (2010) pondera que as empresas têm inovado em seus processos de captação de talentos no intuito de identificar pessoas com potencial de crescimento.

Nos ensinamentos de Drucker (1999), o fator humano é a maior preciosidade existente nas organizações. O autor defende que levar em conta o fator humano é ter a capacidade de entender o ser humano como um potencial, e não como um recurso, porque um recurso se esgota, enquanto o potencial, não. O fator humano deve ser considerado não como objeto, mas como seres humanos que – ao contrário dos outros recursos – têm personalidade,

cidadania e que, portanto, exigem responsabilidade, motivação, participação, satisfação, incentivos e recompensas, liderança, posição social e função.

Seguindo os ensinamentos de Drucker, Costa (2010) afirma que o capital intelectual da organização é composto de ativos intangíveis, como capital interno, capital externo e capital humano. O capital humano é o capital de pessoas, de talentos e de competências para criar ativos tangíveis e intangíveis. Assim, o capital humano é constituído basicamente de talentos e da competência das pessoas. Mesmo com toda a transformação social que se está vivenciando, a tecnologia ainda não substituiu a necessidade de orientar pessoas para alcançarem objetivos e metas. O capital humano continua sendo o bem mais valioso de uma empresa. Trabalho e satisfação pessoal são fatores cuja soma apresenta em seu resultado o sucesso, tanto da empresa quanto dos trabalhadores. A empresa, investindo no seu colaborador, consegue diferencial a mais da concorrência, além de um aumento significativo nos lucros.

Quanto ao capital humano ser o bem mais precioso, Kotler (2000) afirma que as pessoas devem vir em primeiro lugar nas estratégias empresariais. O capital humano é tão valioso dentro de uma organização que é através dele que se pode ter grandes inovações, transformações tecnológicas, soluções de problemas, além de gestão eficiente, lucratividade e sucessos melhorados.

Já no entender de Casado (2002), as organizações e seus dirigentes perceberam que é necessário entender o ser humano e as interações que ele empreende para se reafirmar como ser socialmente produtivo, compatibilizando seus impulsos instintivos à realidade social. O ambiente de trabalho deve ser avaliado de forma diferenciada. Os servidores se comprometem por motivos diversos com as organizações em que atuam. O grande desafio dos atuais administradores é gerenciar toda essa diversidade de idéias, de criatividade e de pessoas, que são únicas, com diferentes percepções dentro de uma mesma empresa que tem como principal objetivo a lucratividade. Compactuando com esse entendimento, O'Donnell (2006) acrescenta que as pessoas se apresentam na atualidade como a chave principal de qualquer processo de transformação.

Partindo para o quesito satisfação no trabalho, Davis e Newstron (2003) entendem que os fatores responsáveis pela promoção à satisfação no trabalho são muitos e, dentre esses, são citados a oportunidade de o empregado fazer o que gosta, o reconhecimento por parte do empregador, as boas condições de trabalho fornecidas pela empresa, os benefícios oferecidos e a remuneração.

Ainda que o salário contribua de forma positiva com os fatores motivacionais, os autores (2003) afirmam que ele não está entre as principais causas que afetam a motivação dos empregados, tornando-se necessário que, além de oferecer uma boa remuneração, o empresário também conquiste o seu empregado, mostrando o quanto ele é fundamental e o quanto a empresa precisa dele para crescer, dessa forma garantindo seu salário e outras conquistas que poderão vir com sua dedicação e empenho.

Quanto à motivação, Robbins (2005) comenta que uma das estratégias a serem usadas pela empresa para motivar seu funcionário é o estabelecimento de metas, as quais, à medida em que são cumpridas, geram motivação na busca de novas metas. O estabelecimento de metas faz com que as pessoas tenham propósitos conscientes que as energizam e dirigem seus pensamentos e comportamentos para uma finalidade.

No entender de Gil (2008, p. 202), “a motivação é a força que estimula as pessoas a agir”. Há alguns anos, acreditava-se que a ação de outras pessoas é que determinava essa força; no entanto, hoje sabe-se que a motivação tem origem em uma necessidade. Sendo assim, pode-se dizer que a motivação é gerada por necessidades individuais e por este motivo não se pode dizer que uma pessoa possa motivar outra. Isso demonstra que “os gerentes não são capazes de motivar, mas de satisfazer às necessidades ou contrafazê-las”.

Nesse sentido, Costa (2010) afirma que um colaborador estimulado por intermédio da motivação será mais bem aproveitado pela empresa, uma vez que se sente incluído, valorizado e livre para gerir suas idéias.

Na visão de Vergara (1999) é imprescindível que o administrador entenda o comportamento dos membros de sua equipe, sendo, desta forma, mais fácil influenciá-los, objetivando o alcance das metas organizacionais. Nas relações de trabalho é fundamental a aproximação entre as chefias e os funcionários, pois só observar a execução da tarefa não garante conhecer a satisfação ou não do funcionário frente ao trabalho executado.

Dessa forma, Dutra (2002) complementa o pensamento de Vergara, afirmando que o trabalho proporciona o desenvolvimento abrangente do ser humano, pois, além do lado profissional, ele pode ser visto num aspecto integrado. Essa visão só será completa se, além do social, for considerado o homem como um ser político.

Fortalecendo o pensamento de Dutra, Moreira (2010) explica com mais detalhes quando diz que os funcionários de uma empresa devem ser vistos como seres pensantes e inteligentes, com crenças, percepções e estimativas de futuro que influenciam seus comportamentos. Para conseguir sustentar ou aperfeiçoar seu ritmo e rendimento no trabalho,

as pessoas precisam ser estimuladas com certa constância em função de seu cotidiano dinâmico e muitas vezes incerto.

Com o crescimento do mercado, Davenport (2001) ressalta que os bons profissionais tornam-se escassos tanto para clientes quanto para colaboradores, e que o maior compromisso gerencial se concentra, então, em criar uma cultura organizacional que possa atrair, reter e motivar os talentos imprescindíveis ao negócio.

Além disso, Demo (2005) destaca que a valorização das pessoas leva a um incremento significativo das vendas, além de diminuir a rotatividade de pessoal e aumentar o índice de sobrevivência da empresa.

Nessa vertente, Dutra (2002) contextualiza que os processos de gestão de pessoas atuam como garantidores do contínuo equilíbrio que deve ser perseguido entre empresa e colaboradores, levando em consideração que ambos têm papéis importantes nesse equilíbrio. Além dos processos, é necessário um conjunto de políticas e práticas organizacionais que sirvam de sustentação do equilíbrio e do próprio processo.

O autor ainda afirma que as pessoas são responsáveis pela gestão de seu próprio desenvolvimento, de sua competitividade profissional e de sua carreira, e que cabe à empresa dar as condições de desenvolvimento profissional. A empresa deve estimular o desenvolvimento, dar suporte e condições para uma relação de alavancagem mútua das necessidades e expectativas e, assim, conseguir desenvolver sua competitividade por meio das pessoas. A competitividade é suportada pelo aprendizado da organização, o que dificilmente será passível de imediata reprodução pelos concorrentes, garantindo, assim, um diferencial por longo período, o suficiente para se colocar mais à frente ainda.

Em relação à empresa dar condições de desenvolvimento, Orlickas (2010) acrescenta que o desenvolvimento contínuo é traduzido pelo respeito à individualidade, pelo estímulo e suporte à cidadania organizacional e por uma proposta transparente de intenções. Sob o mesmo prisma, Dutra (2002) ressalta que o desenvolvimento das pessoas na organização é fundamental para manter e/ou ampliar seu diferencial competitivo, devido à pressão do ambiente externo e devido às condições com que mantém relações de trabalho.

Também Orlickas (2010) enfatiza a importância das pessoas em uma organização, na medida em que são elas que tornam viáveis todas as decisões necessárias para que sejam obtidos os resultados esperados. A autora ainda ressalta que à gestão de pessoas nas organizações cabe antecipar tendências e ser proativo, proporcionar ao colaborador produtos e serviços inéditos, identificar necessidades, aprender a gerir suas questões de forma global, identificar ferramentas para moldar e mudar a cultura da organização, aprender a expandir

informações e conhecimentos. O desafio está em orientar esse desenvolvimento no ambiente muito dinâmico em que se vive atualmente, sendo preciso encontrar referenciais estáveis para balizar o desenvolvimento das pessoas e das empresas.

O pensamento Orlikas é compartilhado por Moreira (2010), para quem o ser humano é multifacetado e precisa expandir suas dimensões psicológica, social e política para estar motivado. Para tanto, é necessário que a organização proporcione ao trabalhador espaço para a criatividade, para a autonomia e para a participação. Enriquecer inteligentemente o trabalho e a atividade das pessoas é um importante papel da organização, o que colabora para a construção de espaços saudáveis e enriquecedores.

Na mesma linha de pensamento, Stewart (2007) acrescenta que as organizações devem investir na qualificação do capital humano, agregando às empresas recursos de fundamental importância. Investimentos estes em prol do intelecto de seus colaboradores, que contribuirão para o aumento do valor de mercado da empresa. O autor defende também que o capital intelectual é um bem intangível, e se pode afirmar que é um dos fatores mais importantes da vida de uma organização, sendo através dele que se pode ter grandes inovações, transformações tecnológicas, resoluções de problemas, gestão eficiente, lucratividade e sucesso melhorados.

Davis e Newstrom (2003) acrescentam que o capital intelectual é o conjunto de informações e conhecimentos encontrados nas organizações, os quais agregam ao produto e/ou aos serviços valores mediante a aplicação da inteligência. Devido à grande representatividade nas empresas, o capital intelectual deve ser incentivado para trazer à instituição bons negócios e melhor rentabilidade. Dentro das organizações, o capital intelectual pode ser diferenciado porque cresce quando compartilhado e não se deprecia com o uso. Ao contrário: o seu valor decorre do uso. O ser humano, assim, é o principal instrumento de sucesso ou fracasso da empresa.

É possível, portanto, inferir que o capital intelectual corresponde ao conjunto de conhecimentos e informações encontrados nas organizações que agregam valor ao produto ou serviço, mediante a aplicação da inteligência - e não do capital monetário - ao empreendimento. Essa inferência é possível porque o capital intelectual é gerador de capacidades, conhecimento, habilidades e experiências individuais dos funcionários para a realização de tarefas.

Em se tratando de competitividade no ambiente organizacional atual, Wagner III e Hollenbeck (2006) afirmam que ela acontece quando as empresas tentam fazer o que outra faz, porém de uma forma melhorada, e que a vantagem competitiva é garantida quando se tem

algo que os concorrentes não conseguem copiar. A vantagem estaria, então, no aproveitamento do conhecimento, das habilidades e nas atitudes dos colaboradores da empresa, já que nenhuma outra tem o mesmo grupo de pessoas e capacidades e, portanto, não podem copiar os produtos e serviços feitos pelos talentos específicos dos membros de determinada equipe.

Bateman e Snell (1998, p. 35) afirmam que a vantagem competitiva pode ser obtida “pela adoção de abordagens de administração que satisfaçam às pessoas (tanto dentro quanto fora da empresa) por meio de competitividade em custos, produtos de alta qualidade, velocidade e inovação”.

No entender de Batalha (2000), competitividade é a capacidade que as empresas têm de formular e implantar estratégias que permitam a manutenção e a conquista de novos mercados. O autor defende que existem vários fatores, internos e externos, que são determinantes de tal capacidade, e entre os fatores internos o nível de qualificação das pessoas é que vai possibilitar a prática das estratégias competitivas.

O autor entende, ainda, que as pessoas são um dos principais fatores de contribuição para a sustentação de vantagens competitivas nas empresas. Voltados para a melhoria da capacidade competitiva, os gestores devem ir além da criação de novos produtos e serviços e se preocupar com a implementação de novos métodos de gestão que possibilitem a motivação e a melhoria do desempenho dos recursos humanos da empresa.

Batalha (2000) assegura que, na atualidade, com a competição globalizada, a vantagem competitiva é obtida principalmente por meio do investimento na capacitação do capital intelectual, e na inovação da produção também, diferentemente do período pós-guerra, onde o foco era somente na produção em massa. Na época, os fatores predominantes eram o capital e a tecnologia.

Já Bittencourt (2007) afirma que os novos conceitos de organização levam a perceber que, antes do controle e do aspecto econômico, a empresa tem um valor social forte: o lucro está associado ao crescimento dos indivíduos. É fundamental, para o sucesso da organização, o desenvolvimento e a real consolidação dos níveis de eficácia de seu público interno, e a neutralização, senão a eliminação, dos sinais de ineficiência e fraqueza.

Posto os saberes dos autores acima, é possível inferir que as pessoas são citadas como fator importante para a conquista e a manutenção das vantagens competitivas das organizações, as quais necessitam de qualificações específicas e talentos que colaborem com os propósitos presentes (missão e visão) na grande maioria das organizações,

independentemente do seu negócio. Sendo assim, é possível inferir, ainda, que, para ter uma equipe que execute suas atividades com habilidade, criatividade e motivação, é necessário conquistar essas pessoas, criar um ambiente de trabalho que propicie o aproveitamento dos diferentes saberes.

As novas realidades macroeconômicas e tendências do mundo globalizado estão modificando o ambiente comercial e industrial, o que força as organizações a serem competitivas e a responderem positivamente a essa realidade e a essas tendências de mercado.

Nesse contexto, como afirma Marras (2005), uma empresa dificilmente conseguirá instrumentalizar de forma eficaz as questões da satisfação e da motivação no trabalho se de antemão não reconhecer a sua gestão de pessoas como uma área estratégica em sua estrutura organizacional

No entender de Mussak (2010), presume-se que o gerenciamento é, acima de tudo e independentemente de nível hierárquico, fazer com que o trabalho aconteça e os resultados alcançados estejam dentro da conduta ética desejável pela empresa. Entretanto, ainda de acordo com o autor, para que isso ocorra, é preciso que sejam observados fatos e situações que envolvam as pessoas em seu ambiente de trabalho, para que não haja erros que venham a prejudicar uns aos outros, o grupo e até mesmo uma população ou nação.

Dessa forma, para atender a essas novas exigências, é possível a reflexão de que compete aos líderes conhecer e poder transformar a cultura organizacional dentro de uma dinâmica competitiva de esforço, adaptação, desafios e mudança constante, conforme é sugerido no capítulo 2 a seguir.

2 CONTRIBUIÇÃO TEÓRICA DAS LIDERANÇAS E SUA INFLUÊNCIA NAS ORGANIZAÇÕES

O estudo do tema liderança pode parecer atual, mas sempre aguçou a curiosidade dos estudiosos e isto pode ser constatado durante a história da humanidade, em diversas épocas, através de outras abordagens e denominações. A atitude de liderar já era exercida muito antes de serem encontradas definições a respeito. Durante esse processo de definições, vários modelos de liderança foram desenhados pela sociedade.

Neste contexto, Borges (2010) explica que o perfil de liderança era o do líder sábio, místico e intuitivo. As civilizações não se fixavam à terra, somente a religião os mantinha mais estáveis. Na sociedade agrícola, o líder era o dono de fazenda, detentor de terras que geria seus funcionários com repreensões, dando origem aos líderes feudais. Neste contexto histórico, é possível verificar que liderar era exercer um papel de imposição: um manda e outro obedece. Não era possível visualizar o desenvolvimento de liderança enquanto processo de mudança, de aprimoramento e de ação transformadora.

O primeiro estudioso que se deve mencionar é Sun Tzu, chinês que escreveu “A Arte da Guerra” aproximadamente no século III a.C. Quando tratou da autoridade do líder, Tzu (2010) antecipou conceitos como o fato de que dirigir muitas pessoas é quase igual a dirigir poucas, dependendo somente de organização. Também afirma que um comandante capaz busca a vitória na situação, sem pedi-la aos seus subordinados, escolhendo os seus homens para que explorem a situação, sendo necessário levar vantagem dela. A força necessária é mínima, mas os resultados são imensos. Tzu ainda defende que o general (o líder) deve confiar na sua habilidade para controlar com vantagem as situações à medida em que as oportunidades aparecem, não se prendendo a sistemas preestabelecidos.

Maquiavel (2009) é outro estudioso importante a ser citado, pois, ao escrever sua obra intitulada “O Príncipe”, em 1513 d.C., já questionava se para o líder é melhor ser amado ou ser temido, concluindo que o príncipe deve preferir a reputação de piedoso e não de cruel, evitando ser odiado.

Os estudos de Ferreira, Reis e Pereira (1999) revelam que, no período marcado pela Revolução Industrial, surge um perfil de liderança baseado no gerente pensante e analítico, que concentrava em suas mãos as decisões, sem a interferência do conhecimento ou criatividade de seus funcionários. Liderar era exercer um papel de imposição: um dá ordens e

o outro obedece. Com o aparecimento de novas demandas da sociedade, outros modelos de trabalho se fizeram necessários e as organizações tiveram de quebrar paradigmas.

Na visão de Borges (2010), as novas demandas da sociedade fizeram aparecer outros modelos de trabalho e houve quebra de paradigmas por parte das organizações. O trabalhador deixou de ser executor e maquinário e se tornou um profissional livre e desimpedido para agir profissionalmente, de forma autônoma, responsável, produzindo resultados. Hoje, fala-se em modelo de liderança, em líderes de líderes, em equilíbrio entre os enfoques para resultados e desenvolvimento do homem, bem como nas vantagens encontradas em comportamentos democráticos. Assim, se faz necessária uma visão empreendedora tanto para líderes quanto para liderados.

Levando em consideração o posicionamento dos autores até aqui referenciados, torna-se possível inferir que a liderança passou por grandes mudanças, existindo, inicialmente, uma mentalidade baseada no modelo militar de comando e controle, havendo hoje um consenso entre os autores de que a liderança é baseada em valores como auto-estima e responsabilidade individual, embora empresas ainda adotem o modelo antigo, ou seja, centrado no mecanicismo e na burocracia, como afirmam Neville e Drumond (2010).

Essas ideias também remetem ao questionamento, para fins de estudos futuros, de como as empresas familiares conduzem essa nova forma de liderança.

2.1 Revisão dos conceitos de liderança

A definição de liderança vem sendo alterada em decorrência de uma série de transformações que acompanham a própria evolução das sociedades. A liderança é tema recorrente em rodas empresariais, esportivas, no meio acadêmico e em outras tantas áreas. A arte de liderar é almejada por diversos profissionais, e a forma de como obtê-la e/ou lapidá-la tem se tornado título de diversos livros.

Partindo do princípio de que liderar é conduzir um grupo de pessoas, influenciando seus comportamentos e suas ações para atingir objetivos e metas de interesse comum desse grupo, de acordo com uma visão do futuro baseada em um conjunto coerente de idéias e princípios, Lacombe (2004) afirma que o líder eficaz não é alguém amado e admirado, mas alguém cujos seguidores fazem as coisas certas.

Sob o mesmo prisma, Griffin e Moorhead (2006) entendem que liderança é processo e é também qualidade. Para os autores, é um processo porque a liderança é o uso da influência não coercitiva para conduzir e coordenar as atividades dos liderados para se alcançar uma meta; é qualidade, uma vez que a liderança representa um conjunto de características atribuídas àqueles que utilizam com êxito a influência que exercem.

Ainda sobre o conceito de liderança, Gaudêncio (2009 p. 13) afirma que liderança “é um tipo de habilidade que as pessoas podem desenvolver em si mesmas, desde que aprendam a lidar com suas próprias emoções de forma madura”. De acordo com o autor (2009, p. 11), “a primeira controvérsia que envolve o conceito de liderança é saber se ele define uma característica que pode ser desenvolvida ou se liderança é uma característica pessoal, genética.”

Na opinião do autor, quando as pessoas falam o que pensam, referem-se à liderança como instrumento gerencial, sendo considerada uma habilidade que pode ser desenvolvida; já quando o plano emocional é abordado, a liderança é vista como inata, como sendo uma característica pessoal, que alguns têm e outros não, não adiantando aprender e treinar comportamentos corretos para cada situação se a pessoa não estiver emocionalmente pronta para liderar.

Reforçando o pensamento de Gaudêncio, Maximiano (2007) ressalta que liderança pode ser definida como o uso da influência não coercitiva para dirigir as atividades dos membros de um grupo e levá-los à realização de seus próprios objetivos, enquanto que, para Gil (2008, p. 28), “liderança nada mais é do que dirigir pessoas através do prestígio pessoal e da aceitação dos subordinados”.

Já na concepção de Robbins (2005), liderança é um processo de influência. Nesse sentido, os líderes são indivíduos que, por suas ações, encorajam um grupo de pessoas rumo a uma meta comum ou compartilhada. O autor faz a distinção entre líder e liderança dizendo que o líder é o indivíduo e liderança é a função ou atividade que o indivíduo executa.

No entender de Bateman e Snell (1998), o líder é uma pessoa de grande importância na organização, pois tem, dentre outras atribuições, direcionar os seus colaboradores a um objetivo comum; compreender a necessidade de cada indivíduo da equipe, orientando-os para que desempenhem suas tarefas com êxito; e gerenciar conflitos, usando como ferramenta a comunicação. Líderes excepcionais têm visão e conduzem pessoas e organizações em direções que não seguiriam sozinhas.

Para esses autores, o líder também deve ter a capacidade de desenvolver uma visão de objetivo, compartilhá-la e facilitar a participação de cada colaborador, tentando absorver o

que cada um tem de melhor. Além disso, precisa saber reconhecer e recompensar aqueles que contribuíram para com os objetivos do grupo, e saber também o momento certo de fazer uma crítica. O líder deve capacitar os outros a agirem, criando uma atmosfera de confiança, treinando, delegando e tratando com respeito os seus subordinados.

Complementando esses conceitos, Hunter (2006, p. 18) afirma que a liderança “vem a ser a habilidade de influenciar pessoas para que trabalhem entusiasmadamente visando atingir os objetivos identificados como sendo para o bem comum, inspirando confiança por meio da força do caráter”.

Ao considerar a liderança como habilidade, é possível crer que esta poderá ser desenvolvida, treinada, para o fim de uma pessoa exercer influência sobre outras. É de se levar em consideração, ainda, que a liderança envolve outras características que podem estar implícitas quando Hunter fala no entusiasmo com que o líder contagia seus liderados

Nos ensinamentos de Hersey e Blanchard (1986), liderança é o processo de influenciar as atividades de um indivíduo ou de um grupo para a consecução de um objetivo em dada situação. Para estes autores, sempre que alguém procura influenciar o comportamento de outro indivíduo ou de um grupo, há liderança. Para eles, todos tentam exercer liderança em um ou outro momento da vida. Quando se menciona líder e liderado, não se deve supor se tratar somente de uma relação hierárquica tipo chefe/subordinado, pois sempre que uma pessoa tenta influenciar o comportamento de outra, a primeira será o líder potencial e a segunda o liderado potencial, não importando se esta última é o chefe, um subalterno, um colega, amigo ou parente.

Na concepção de Tannenbaum, Weschler e Massarik (1972, p. 42), liderança vem a ser a “influência interpessoal exercida numa situação, por intermédio do processo de comunicação, para que seja atingida uma meta ou metas especificadas”. Esses autores explicam que esta definição de liderança tem a vantagem da generalidade, porque não limita o conceito de liderança a funcionários ou indivíduos formalmente nomeados, mas se aplica a todas as relações interpessoais em que as tentativas de influência estão envolvidas. Mesmo não havendo um padrão, é possível observar que diferentes abordagens do conceito de liderança remetem ao exercício de influência e a relacionamentos interpessoais, por vias formais ou informais.

Segundo os autores, ainda, o papel do líder raramente é desempenhado continuamente por um indivíduo, mesmo sob condições específicas, para com as mesmas pessoas. É um papel assumido, numa ocasião ou outra, por indivíduos diferentes.

Para os mesmos autores (1972, p. 44) “a essência da liderança é a influência interpessoal, que envolve o influenciador numa tentativa de afetar o comportamento do influenciado, através da comunicação” (p. 47), “tendo como resultado mudanças de atitudes e comportamento, de conformidade com a meta desejada”.

No entendimento de Daft (2005), o conceito de liderança tem evoluído de acordo com as necessidades da empresa, sendo salientados três aspectos: pessoas, influências e metas, defendendo a idéia de que os líderes estão envolvidos com outras pessoas na realização de metas.

Montana e Charnov (2003, p. 243) contribuem contextualizando que existem dois tipos de líder em toda organização: “os que são definidos, ou líderes formais, e os que atuam como líderes de maneira informal”. Para eles, a liderança é uma necessidade em todos os grupos e trata-se de uma relação entre indivíduo e grupo. Essa relação existirá se o grupo visualizar neste indivíduo-líder um mediador capaz de satisfazer suas necessidades, promover resultados e atingir metas.

Conforme Kotter (1990 *apud* Dubrin, 2006), é necessário fazer a diferenciação entre líderes e gerentes, embora estes papéis não sejam exclusivos, pois, por vezes, de acordo com a situação, um papel irá se sobrepor. Neste sentido, tanto os líderes quanto os gerentes são igualmente necessários ao ambiente organizacional atual, pois os gerentes lidam com a complexidade, que requer a preservação da ordem e da consistência. Já o líder lida com as mudanças, formulando uma visão do futuro e estabelecendo uma direção para essa visão.

Para Motta (1996, p. 211), a liderança é “um estímulo à iniciativa e um não à conformidade. É uma expressão diária de apoio e confiança, é o desenvolvimento de um verdadeiro sentimento de interdependência entre pares com respeito às individualidades”.

O mesmo autor afirma que o exercício efetivo da liderança faz com que os indivíduos aprendam a contar com a competência, a capacidade e a dedicação de outro. A liderança é essencialmente o resultado de habilidades humanas aprendidas. Não é uma condição passiva, mas produto de participação, envolvimento, comunicação, cooperação, negociação, iniciativa e responsabilidade.

De acordo com Ramalho (1977), não há o líder para todos os fenômenos sociais. Para o autor, o fenômeno da liderança é eminentemente plástico, adaptando-se às circunstâncias de momento, idade, local, intensidade das aspirações, etc. É relevante a influência da situação onde os líderes e liderados atuam. Essa influência é que modela, de certa forma, o tipo de líder que saberá orientar os demais.

Neville e Drumond (2010), entretanto, alertam que liderar é uma arte, pois trata-se de uma tarefa complexa, e que a mesma complexidade se dá ao descrever as características de uma boa liderança, uma vez que a competência para liderar ocorre de forma diferente com pessoas diferentes.

Dessa forma, torna-se possível entender a necessidade de estudos sobre liderança, conforme é abordado no item a seguir.

2.2 Teorias da liderança

A relevância do estudo das teorias de liderança se fundamenta no reconhecimento de que os tipos de líderes da atualidade conhecem bem e exploram adequadamente o mundo empresarial, auxiliando o executivo a transitar com competência e eficácia por estes domínios, todos ou qualquer um isoladamente. Esta atividade tem se expandido rapidamente nos últimos anos e tem como foco ajudar os executivos a se tornarem melhores, agregando conhecimentos, habilidades e técnicas, melhorando o desempenho, readaptando o comportamento e até mudando a forma de pensar de um executivo.

Nas primeiras teorias a respeito da liderança, a idéia era de que líderes já nascem líderes. Essa abordagem, de acordo com Montana e Charmov (2003), foi chamada de *Teoria Genética* e havia uma crença de que a capacidade de liderança era transmitida geneticamente.

Complementando Montana e Charmov, Griffin e Moorhead (2006) afirmam que o estudo das características da liderança buscou identificar os traços de caráter estáveis e duradouros que distinguiam os líderes verdadeiros dos falsos líderes.

A Teoria dos Traços está com mais detalhamento de explicações no item seguinte.

2.2.1 Teoria dos traços

Os estudos de Vergara (1999) revelam que a Teoria dos Traços foi elaborada no final do século XIX para identificar as características do “grande homem”, segundo a qual o líder era uma pessoa dotada hereditariamente de qualidades únicas que o diferenciavam dos seus seguidores. Quem nascesse com determinadas características seria um líder.

Nas ponderações de Fernandez (2010), não é possível negar que Adolph Hitler e Jesus Cristo foram líderes. Todavia, para o autor, esses extremos permitem ressaltar que um líder pode ter senso de moral e métodos bem diferentes para atingir suas metas e, assim, seu estilo acaba influenciando as atividades do grupo.

De acordo com Gil (2008), essa teoria foi muito utilizada para explicar a postura de líderes como Alexandre, o Grande; Júlio César; e Napoleão. Essa tendência orientou os estudos até ao final dos anos 40. As investigações tiveram seu foco na identificação de um conjunto de traços que ajudariam a selecionar a pessoa certa para cargos que demandavam uma liderança eficiente e diferenciariam um líder de um não-líder.

Complementando Gil, Maximiano (2007, p. 184) afirma que “as teorias de traços de personalidade baseiam-se na premissa de que os líderes possuem certas características intelectuais, emocionais e mesmo físicas”.

No entendimento de Vergara (1999), os traços desenhados como os ideais eram físicos (aparência, estatura e força física), intelectuais (adaptabilidade, entusiasmo, autoconfiança e elevado coeficiente de inteligência), sociais (cooperação, habilidades interpessoais e administrativas) e os relacionados à tarefa (impulso de realização, persistência e iniciativa).

Robbins (2005) explica que os estudiosos da época, ao analisarem os resultados da pesquisa de traços de liderança, indicaram que, embora algumas capacidades mínimas sejam comuns a todos os líderes, elas estão amplamente presentes nos não-líderes e, em dada situação, os traços de um líder são totalmente diversos de outro líder em situação diferente. Segundo ele, aspectos que foram relacionados como falhas não foram considerados, determinando o insucesso dessa teoria, conforme ilustra o quadro 5, a saber:

Quadro 5- Motivos de insucesso da teoria do traços

Motivos	Esclarecimentos
Não foram consideradas as necessidades dos seguidores	Os mesmos eram vistos como instrumentos para se alcançar resultados
A relação causa efeito não foi suficientemente explicada	Não se aplica se são os traços que determinam o resultado ou se é o sucesso da liderança que vai facilitar o desenvolvimento desses traços
Os elementos situacionais não foram considerados no processo da liderança	Procedeu-se como se a liderança independesse deles

Fonte: Elaborado a partir de Robbins (2005)

Na visão de Gil (2008), a abordagem da teoria dos traços é cada vez menos aceita pelos pesquisadores, embora seja ainda bastante popular, pois tem como prerrogativa a idéia

de que a liderança pode ser ensinada. Sua aceitação no meio organizacional pode trazer implicações, e a principal delas se refere à maior valorização dada à seleção do que ao treinamento. Uma empresa que adota essa teoria demonstra estar preocupada em admitir gerentes com determinados traços de liderança.

Uma conclusão importante sobre esses traços de liderança é dada por Newstrom (2008, p. 158), quando ele defende que eles, os traços, “*não garantem* (grifo do autor), necessariamente, uma liderança bem-sucedida, podendo ser vistos mais especificamente como competências ou recursos pessoais que podem ou não ser desenvolvidos e utilizados.”

Ainda de acordo com o autor, muitas pessoas têm competências para serem líderes eficazes; porém, algumas optam por não demonstrar os traços que possuem, enquanto outras podem apresentar os traços necessários e o desejo de utilizá-los, mas a oportunidade de fazê-lo pode não surgir nunca ou ser muito remota.

2.2.2 Teoria comportamental

Com os estudos até então desenvolvidos sobre as características de personalidade do líder, não foram obtidas respostas para o entendimento do fenômeno da liderança e, dessa forma, as pesquisas foram voltadas para as ações do líder, resultando em uma nova tendência, denominada de *comportamental*.

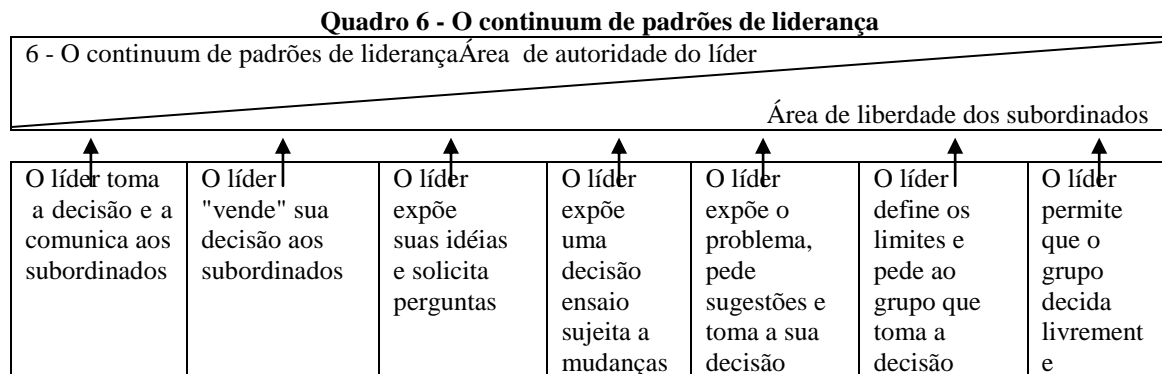
Nesse sentido, Newstrom (2008) salienta que grande parte das pesquisas já realizadas teve seu foco na identificação dos comportamentos de lideranças, podendo, a partir dessa perspectiva, afirmar que uma liderança bem-sucedida depende mais dos comportamentos, habilidades e ações apropriados, e menos dos traços pessoais.

Robbins (2005) explica que essa tendência se desenvolveu a partir do pressuposto de que a produtividade, a motivação e a qualidade do desempenho dos seguidores decorrem do comportamento do líder e do que ele faz. O autor entende que estes estudos estavam preocupados com o comportamento do líder, e não mais com as suas características pessoais. A intenção da teoria comportamental era identificar os determinantes da liderança para que se pudessem treinar as pessoas para serem líderes.

Já nos esclarecimentos de Griffin e Moorhead (2006, p. 280), “a abordagem comportamental sobre lideranças teve o intuito de identificar comportamentos que diferenciavam líderes eficientes dos poucos eficientes”.

2.2.2.1 O contínuo do comportamento autocrático e democrático

Hersey & Blanchardt (1986) comentam que alguns autores mais antigos, assim como Tannenbaum e Schmidt, consideravam que o interesse do líder na tarefa poderia ser representada por um comportamento mais autoritário, enquanto, o líder que se preocupava mais com as relações humanas era representado por um comportamento mais democrático. O comportamento do líder pode ser observado no quadro 6, onde a área de autoridade do líder está relacionada ao comportamento voltado para a tarefa, e a área de liberdade dos subordinados está voltada para o comportamento orientado para as relações.



Fonte: Tannenbaum *et al.*, (1972)

Tannenbaum *et al.*, (1972, p.41) citam o estudo de Gouldner (1950), que analisou uma série de pesquisas dentro da teoria de traços da personalidade do líder e concluiu que “não existem provas de confiança quanto à existência de características universais de liderança”.

Para estes autores, de modo geral, os estudos orientados por essa suposição não produziram os resultados visados. Quase que sem exceção, as características universais demonstraram ser ilusórias, havendo pouca concordância quanto às que eram de maior utilidade.

Os autores explicam conforme ilustra o quadro 6, é possível notar que o comportamento extremo (início/superior) esquerdo simboliza que o líder tem um elevado grau de controle sobre os subordinados, enquanto o comportamento localizado no lado extremo (início/superior) direito simboliza grande liberdade de ação para com os subordinados. Considerando que nenhum extremo é absoluto, uma vez que a autoridade e liberdade nunca

são sem limites. Cada líder observará e escolherá o padrão que lhe convir, partindo da avaliação de três forças: a força de liderança, a força dos subordinados e a força situacional.

Griffin e Moorhead (2006) ressaltam que as primeiras abordagens comportamentais sobre liderança se deram com os estudos de Michigan e de Ohio, conforme seguem.

2.2.2.2 Os estudos da Universidade de Ohio

Conforme explicam Hersey e Blanchard (1986), os estudos de liderança foram iniciados em 1945 na Ohio State University. Os pesquisadores procuraram identificar dimensões independentes do comportamento do líder, chegando a duas categorias que respondiam pela maioria dos comportamentos de liderança, conforme demonstrado no Quadro 7 a seguir:

Quadro 7- Dimensões independentes do comportamento do líder

Estrutura Inicial (Orientação para a Tarefa)	Consideração (Orientado Para Pessoas)
<ul style="list-style-type: none"> - O líder define e estrutura o seu papel e dos subordinados na busca da realização de metas. Ela inclui o comportamento que tenta organizar o trabalho, relações de trabalho e metas. - O líder caracterizado com pontuação alta em estrutura inicial pode ser descrito como alguém que organiza grupos e suas tarefas, espera que mantenham padrões definidos de desempenho e dão ênfase a prazos. 	<ul style="list-style-type: none"> - O líder terá relações de trabalho caracterizadas pela confiança mútua, por respeito pelas idéias e interesse pelos sentimentos de seus subordinados. - O líder com alta pontuação em consideração pode ser descrito como alguém que ajuda seus funcionários, é amigo, disponível e trata a todos igualmente.

Fonte: Elaborado a partir de Hersey e Blanchard (1986)

2.2.2.3 Os estudos da Universidade de Michigan

Hersey e Blanchard (1986), falando a respeito dos estudos feitos pelo Survey Research Center da Michigan University, explicam que tinham objetivos muito parecidos com os estudos da Universidade de Ohio, ou seja, buscavam identificar grupos de características que pareciam relacionadas entre si, bem como indicadores de eficácia de desempenho. Os empregados são vistos como meios pelos quais se atingem os objetivos da organização.

O grupo chegou a duas dimensões do comportamento da liderança, conforme ilustrado no quadro 8, a seguir:

Quadro 8- Dimensões do comportamento de liderança

Orientação para o Empregado	Orientação para a Produção
Davam ênfase às relações interpessoais, tinham interesse pelos subordinados, aceitando sua individualidade e suas necessidades pessoais.	Davam ênfase à produção e os aspectos técnicos da função.

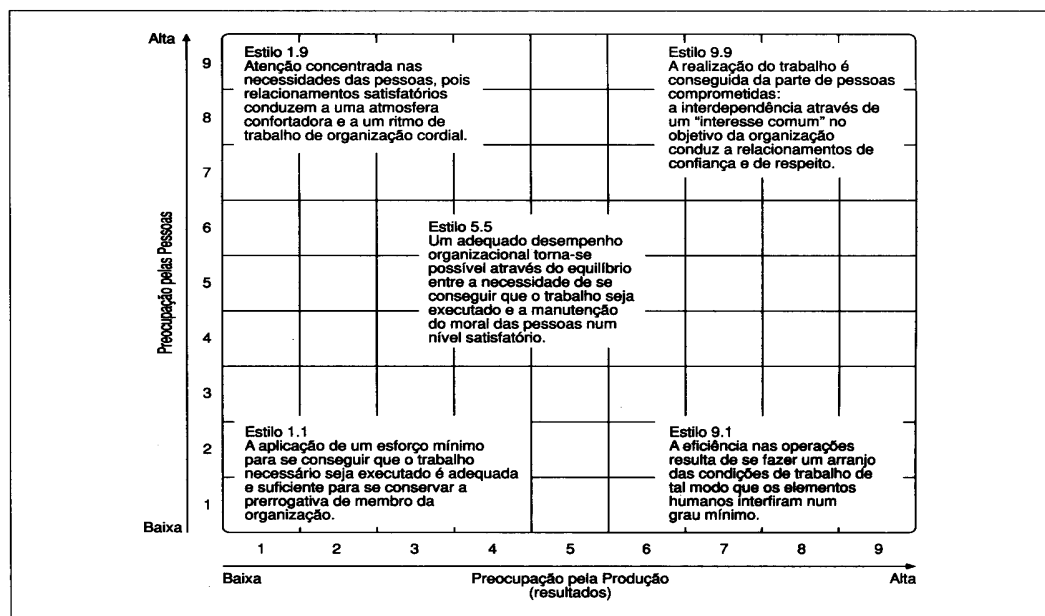
Fonte: Elaborado a partir de Hersey e Blanchard (1986)

Diante do quadro 8, é possível inferir que as dimensões das orientações da liderança estão totalmente ligadas ao comportamento que o líder deve ter em relação ao seu liderado.

2.2.2.4 A grade gerencial

Bergamini e Coda (1997) comentam que Blake e Mouton⁴ popularizaram com uma grade gerencial os conceitos baseados nos estilos de preocupação com pessoas e preocupação com produção, que representa as dimensões da Universidade de Ohio de consideração e estrutura inicial e as dimensões da Universidade de Michigan de orientação para o empregado e orientação para a produção.

A seguir, o quadro 9 apresenta os estilos de liderança da grade gerencial:

Quadro 9- Estilos da grade gerencial

Fonte: BERGAMINI e CODA (1997, p.101)

⁴ Blake e Mouton são estudiosos dos estilos de liderança e criaram uma grade gerencial que descreve as combinações possíveis entre a preocupação com as pessoas e as tarefas (Bergamini e Coda, 1997).

Os mesmos autores explicam que a grade gerencial ou *grid* gerencial de Blake e Mouton descreve as combinações possíveis entre a preocupação com as pessoas e as tarefas. Esta grade possui 81 células. O interesse pela produção é representado no eixo horizontal. Se o líder estiver no nível 9 no eixo horizontal, a importância se torna maior para o líder quando caminha na escala horizontal. Se o líder estiver no nível 1 no eixo vertical, o líder se mostra com interesse máximo nas pessoas. A localização de qualquer gerente nessas células resulta de mensurações e avaliações da maneira pela qual ele pensa sobre o papel gerencial e o leva a efeito. Os gerentes podem se diagnosticar e buscarem assim um posicionamento melhor na grade.

De acordo com Robbins (2005), a crítica que se faz é a de que as abordagens comportamentais não reconhecem as mudanças nas situações, ou seja, no contexto em que a liderança é exercida. Esta teoria falhou quando se tornou claro que os estilos apropriados de liderança são moderados por restrições situacionais.

2.2.3 Teoria contingencial

A evolução dos estudos, de acordo com Gil (2008), mostrou com clareza que prever o sucesso da liderança era mais complexo do que identificar traços ou determinados comportamentos preferidos. Uma coisa é dizer que a eficácia da liderança depende da situação, e outra é ser capaz de isolar essas condições situacionais. Assim, alguns autores propuseram modelos que tivessem essas características.

O Modelo contingencial de liderança de Fiedler⁵, de acordo com Vergara (1999), é baseado no estudo sobre o estilo gerencial centrado na situação. Na teoria contingencial o foco passa a ser o fenômeno da liderança, e não o líder. Não se pode falar em líderes sem falar em liderados; não se pode falar em poder sem falar sobre como ele é exercido.

Hersey e Blanchard (1986) explicam que Fiedler utiliza a distinção entre estilos de liderança para as tarefas e estilo de liderança voltada para o relacionamento, propondo relacionar estes estilos de liderança com diferentes tipos de situação, com vistas a determinar quais as contingências que tornam eficaz um ou outro estilo. A orientação para a tarefa e a orientação para o relacionamento traduzem, sobretudo, prioridades motivacionais dos líderes, sendo que não se pode considerar uma melhor que a outra. Os líderes motivados para as

⁵ Para Vergara (1999), Fred Fiedler criou a Teoria Contingencial baseado em estudos feitos a partir de 1951.

tarefas preocupam-se, em primeiro lugar, em alcançar os objetivos, enquanto que os líderes motivados pelos relacionamentos preocupam-se em desenvolver relações interpessoais estreitas.

Vergara (1999) ressalta que, de acordo com Fiedler, um estilo individual de liderança depende da personalidade do líder, que é fixa, e, neste sentido, o estilo certo deve ser adequado à situação certa. A teoria de Fiedler, em síntese, explica o desempenho do grupo como o resultado da interação de dois fatores: estilos de liderança e variáveis situacionais.

De acordo com Hersey e Blanchard (1986), depois de reexaminar estudos antigos de liderança e de analisar pesquisas novas, Fiedler concluiu que os líderes orientados para as tarefas tendem a apresentar melhor desempenho em situações de grupo que sejam ou muito favoráveis ou muito desfavoráveis em relação aos líderes, e que os líderes orientados para as relações tendem a apresentar melhor desempenho em situações com grau intermediário de favorabilidade. Robbins (2005) entende que a influência dessa teoria contribuiu para o desenvolvimento de teorias de liderança, que obtiveram grande repercussão nas organizações. Diversas abordagens do isolamento de variáveis situacionais chave provaram ser mais bem-sucedidas do que outras e, como resultado, ganharam um reconhecimento mais amplo. Dentre elas, a figura da *Teoria de Liderança Situacional*, de Paul Hersey e Kenneth H. Blanchard.

Na concepção de Newstrom (2008), apesar das críticas, o modelo contingencial de Fiedler tem desempenhado papel significativo no encorajamento de discussões sobre os estilos de liderança e na geração de diretrizes úteis. Ele exemplifica esse aspecto com os cargos de gerentes, os quais, em sua essência, são estimulados a examinar sua situação (as pessoas, as tarefas e a organização); ser flexíveis na utilização de várias habilidades dentro de um estilo geral; considerar a modificação de elementos de seus trabalhos para obter uma contribuição mais apropriada ao seu estilo preferido.

2.2.4 Teoria de liderança situacional

Nos ensinamentos de Newstrom (2008), uma liderança bem-sucedida requer um comportamento que reúna e estimule seguidores na direção de objetivos definidos em situações específicas. Para o autor, estes três elementos, ou seja, líder, seguidores e situação, são variáveis que se afetam mutuamente na definição do comportamento adequado. Dessa forma, a liderança é claramente situacional.

Diante do desencanto com o enfoque nos traços de personalidade e na conduta dos líderes, surgiram, nos anos 1960, as teorias de liderança que hoje são conhecidas como teorias situacionais. A necessidade de um modelo situacional significativo na área da liderança foi levantada por Hersey e Blanchard.

Os autores já afirmavam que não bastava um levantamento das características do líder ou das determinantes situacionais. Era preciso a criação de um modelo teórico que levasse em conta as variações situacionais e suas possibilidades de relacionamento com o comportamento de liderança.

A teoria da liderança situacional, em sua grande maioria, foi baseada nos autores seminais da liderança situacional, já que todos os outros estudiosos, quando se referem a essa teoria, citam Hersey e Blanchard.

Para o entendimento da liderança situacional convém destacar a palavra *situação*, já que ela é uma das palavras-chave deste estudo, pois o enfoque dado pelo líder na condução de suas metas leva em conta, principalmente, a situação. Daí o termo *liderança situacional*.

Em seu livro intitulado “Psicologia para Administradores: a teoria e as técnicas da liderança situacional”, Paul Hersey e Kenneth Blanchard apresentam uma teoria de liderança que alcançou reconhecimento internacional e vem sendo usada em programas de treinamento de lideranças em organizações de renome.

Hersey & Blanchard (1986) afirmam que, quanto mais os líderes adaptarem seu estilo de comportamento no sentido de atender a uma situação específica e às necessidades dos seus subordinados, tanto mais eficazes serão na consecução dos objetivos pessoais e organizacionais.

Os autores, ainda, postulam que, para que os líderes sejam eficazes, devem ser capazes de adaptar seus estilos de comportamento às necessidades dos liderados e às situações, sendo que o uso do estilo apropriado de comportamento de líder constitui um desafio para cada líder eficaz.

De acordo com a teoria dos autores, não há uma maneira única de influenciar as pessoas. O estilo de liderança que uma pessoa deve adotar com indivíduos ou grupos vai depender do nível de maturidade das pessoas que o líder deseja influenciar. Os liderados são de importância vital em qualquer situação, não apenas porque individualmente aceitam ou rejeitam o líder, mas porque, como grupo, determinam efetivamente o poder pessoal que o líder possa ter.

Hersey & Blanchard (1986) propõem um modelo de liderança prognóstico, com base no diagnóstico do nível de maturidade do liderado, indicando um estilo apropriado de

liderança para cada estágio de maturidade, que acompanha a evolução gradual da maturidade do liderado.

Complementando o pensamento acima, Moreira (2010, p. 80) afirma que “o líder eficaz analisa primeiramente os aspectos gerais da situação e adapta seu estilo para satisfazê-lo ou, se for o caso, modificar algum elemento”.

Quanto ao objetivo dos estudiosos da liderança situacional, Cavalcanti (2002) pondera que os autores pretendem levar os indivíduos ao seu mais alto nível de desempenho através de uma liderança eficaz, baseando-se em criar uma combinação entre o nível de desenvolvimento de um indivíduo (várias combinações de competência e comprometimento) para atingir um determinado objetivo ou realizar uma tarefa e o estilo de liderança (várias combinações de comportamento de direção e apoio) que o líder usa.

Na mesma linha do pensamento dos autores acima, Johann (2002) contextualiza que a variável a ser considerada passa pelo nível de maturidade do subordinado avaliado, a partir não só da experiência e do conhecimento, mas também do nível de empenho, grau de autonomia, capacidade de assumir responsabilidades e tomar decisões, interesse por melhorias nos relacionamentos, aceitação de desafios, etc.

A autora ainda afirma que, quanto maior for a maturidade, menos estruturadas serão suas tarefas pelo líder. Inclusive, a partir de determinado momento, até a ênfase nos relacionamentos pode ser gradativamente diminuída, dada à resposta positiva por parte do subordinado pela confiança nele depositada.

Hersey & Blanchard (1986) explicam que a figura 1 tenta representar a relação entre a maturidade relativa à tarefa e os estilos de liderança adequados a serem adotados à medida em que os liderados passam da imaturidade para a maturidade. O estilo de liderança (estilo do líder) apropriado para determinados níveis de maturidade dos liderados é indicado pela curva descritiva que passa pelos quatro quadrantes de liderança. Essa curva é denominada *curva prescritiva*, pois indica o estilo de liderança apropriado diretamente acima do nível de maturidade correspondente.

Partindo do pressuposto acima, os mesmos autores afirmam que a liderança situacional baseia-se numa inter-relação entre a quantidade de orientação e direção (comportamento de tarefa) que o líder oferece, entre a quantidade de apoio sócio-emocional (comportamento de relacionamento) dado pelo líder, e entre o nível de prontidão ("maturidade", como é chamada pelos autores) dos subordinados no desempenho de uma tarefa, função ou objetivo específico.

A seguir, apresentam-se os quatro estilos de liderança situacional propostos por Hersey & Blanchard (1986). Para os quatro níveis de maturidade, que vão de baixa a alta, a

proposta dos estilos adequados que o líder deverá adotar com os liderados vai depender do nível de maturidade da pessoa que ele quer influenciar, conforme pode ser observado na figura 1.

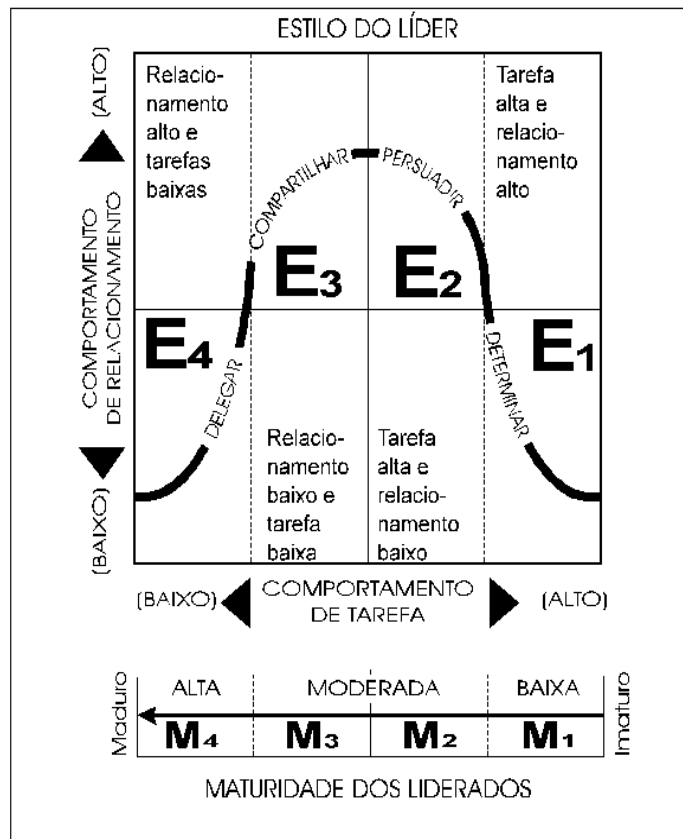


Figura 1 - Liderança situacional

Fonte : Hersey & Blanchard (1986, p. 189)

Hersey & Blanchard (1986) preconizam que o segredo para aplicar a liderança situacional de forma adequada está em avaliar o nível de maturidade em face de uma tarefa específica, devendo o líder adotar um estilo de liderança baseado no modelo e, assim, a sua probabilidade de eficácia aumenta conforme a sua capacidade de adaptar-se ao estilo mais adequado.

Quanto ao comportamento de tarefa e de relacionamento, Hersey & Blanchard (1989) o definem de forma que o comportamento de tarefa é reconhecido quando o líder dirige as pessoas dizendo a elas o que fazer, quando, onde e como. Significa estabelecer objetivos e definir os seus papéis. Já o comportamento de relacionamento pode ser identificado quando o

líder se empenha em comunicar-se bilateralmente com as pessoas, dando-lhes apoio e encorajamento. Significa ouvir ativamente as pessoas e apoiar seus esforços.

Os estilos de liderança situacional propostos pelos autores Hersey & Blanchard (1986), assinalados como determinar, persuadir, compartilhar e delegar, podem ser melhor esclarecidos no quadro 10 abaixo, onde o (E1) significa estilo um, (E2) estilo dois, (E3) estilo três e, por fim, (E4) estilo quatro.

Quadro 10- Estilos de liderança situacional

(E1) Determinar	(E2) Persuadir	(E3) Compartilhar	(E4) Delegar
Esse é o estilo mais indicado para liderados com baixa maturidade (M1), ou seja, aqueles que não tem capacidade e nem disposição para a tarefa. Nesse caso, o líder determina a tarefa e especifica o que o liderado deve fazer, como, quando e onde executar. Esse estilo implica num comportamento de tarefa alto e de relacionamento baixo	Esse é o estilo mais indicado para liderados com maturidade entre baixa e moderada (M2), ou seja, aqueles que não tem capacidade, mas que sentem disposição para assumir responsabilidades. Esse estilo implica num comportamento tanto de tarefa quanto de relacionamento altos	Esse é o estilo mais indicado para liderados com maturidade entre moderada e alta (M3), ou seja, aqueles que têm capacidade, mas não estão dispostos a fazer o que o líder deseja. Essa falta de disposição pode ser ausência de confiança em si mesmo ou de motivação. Esse estilo é visto como participativo, já que permite ao liderado participar da tomada de decisão. O líder deverá atuar como um facilitador da tarefa, adotando um comportamento de relacionamento alto e de tarefa baixa	Esse é o estilo de liderança indicado para o liderado com maturidade alta (M4), ou seja, aqueles que têm capacidade e disposição para assumir as tarefas. Nesse estilo, o líder oferece pouco apoio e direcionamento, implicando num comportamento de relacionamento e tarefa baixos. Mesmo que o líder identifique algum problema, é do liderado a responsabilidade de estabelecer a forma como a dificuldade será resolvida

Fonte: Elaborado a partir de Hersey & Blanchard (1986, p. 190 - 191)

Surgiram, assim, quatro combinações: tarefa alta (muita ênfase na tarefa) e relacionamento baixo (pouca ênfase no relacionamento); tarefa alta e relacionamento alto; tarefa baixa e relacionamento baixo; tarefa baixa e relacionamento alto. A figura 2 apresenta os quatro quadrantes de comportamento do líder:

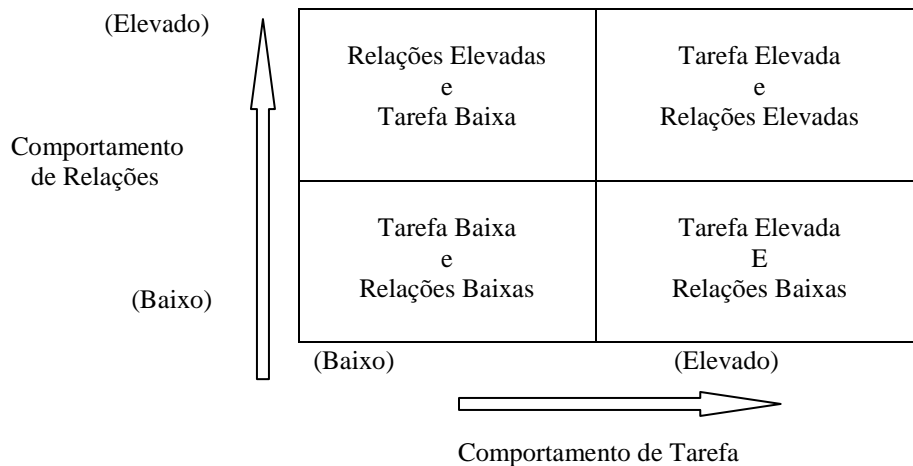


Figura 2 - Estilos básicos de comportamento do líder
 Fonte: Hersey & Blanchard (1986, p. 119).

Hersey e Blanchard (1986) estabeleceram quatro quadrantes básicos de comportamento do líder, em função da ênfase dada aos aspectos da produção (tarefa) e do subordinado (relacionamento).

Nesses quatro quadrantes, os autores explicam que o comportamento de tarefa se relaciona à estruturação do trabalho, pois quanto mais alto o comportamento de tarefa, mais o líder se empenha em planejar, controlar, organizar e dirigir seu subordinado, e quanto mais baixo o comportamento de tarefa, mais o líder deixa as atividades a cargo do subordinado. Já o comportamento de relacionamento se refere ao apoio dado ao subordinado, pois quanto mais alto o comportamento de relacionamento, mais o líder se empenha em oferecer apoio sócio-emocional e canais de comunicação ao subordinado.

Hersey e Blanchard (1986) apontam para a necessidade de acrescentar a dimensão da eficácia a este modelo. O estilo de comportamento passaria a se integrar com os requisitos situacionais de um ambiente. O estilo eficaz seria aquele apropriado para a situação.

O quadro 11 apresenta os estilos básicos, tarefa e relacionamento, onde cada estilo é aplicado a situações nas quais é apropriado e nas quais não é apropriado, resultando em sua eficácia ou ineficácia. Os autores ilustram, através de exemplos, os estilos de comportamento do líder mais adequados para determinadas situações.

Pode-se também observar no quadro 11, as formas como os líderes são vistos nos diferentes estilos praticados.

Quadro 11 - Situações de eficácia e de ineficácia do comportamento do líder

Estilos básicos	Eficazes	Ineficazes
Tarefa Alta Relacionamento Baixo	Visto como tendo métodos bem definidos para atingir os objetivos que são úteis aos subordinados.	Visto como alguém que impõe métodos aos outros; às vezes visto como desagradável e interessado só em resultados de curto prazo.
Tarefa Alta Relacionamento Alto	Visto como alguém que satisfaz às necessidades do grupo estabelecendo objetivos e organizando o trabalho, mas também oferecendo um alto nível de apoio sócio-emocional.	Visto como alguém que usa mais estruturação do que o necessário para o grupo e que muitas vezes não parece ser sincero nas relações interpessoais.
Tarefa Baixa Relacionamento Alto	Visto como alguém que tem confiança implícita nas pessoas e que está interessado principalmente em facilitar a consecução dos objetivos delas.	Visto como interessado principalmente em harmonia; às vezes visto como não disposto a cumprir uma tarefa se esta implicar no risco de romper um relacionamento ou perder a imagem de uma pessoa boa.
Tarefa Baixa Relacionamento Baixo	Visto como alguém que delega adequadamente aos subordinados as decisões sobre como fazer o trabalho e oferece pouco apoio sócio-emocional quando o grupo não precisa muito disso.	Visto como alguém que oferece pouca estruturação ou apoio sócio-emocional quando isso é necessário aos membros do grupo.

Fonte: Hersey e Blanchard (1986, p. 123).

Partindo para a maturidade, Hersey & Blanchard (1986) a definem como a capacidade e a disposição das pessoas de assumir a responsabilidade de dirigir seu próprio comportamento, considerado em relação a uma tarefa específica. A pessoa não é totalmente imatura ou madura; deve-se considerar a tarefa e verificar o nível de maturidade individual, o nível de maturidade do indivíduo dentro do grupo e o nível de maturidade do grupo.

Portanto, segundo os autores, a maturidade possui dois componentes, que são a maturidade de trabalho, a qual se refere ao conhecimento e à capacidade técnica (instrução, experiência), e a maturidade psicológica, que se refere à disposição ou motivação para fazer algo (confiança em si mesmo, empenho).

Hersey e Blanchard (1986) explicam, ainda, que o diagnóstico do grau de maturidade é feito por meio de questionários e observação do comportamento do liderado. Por esses instrumentos, é medida a capacidade (maturidade de trabalho) e a disposição (maturidade psicológica), por meio de cinco escalas de avaliação.

O quadro 12 apresenta os estilos de liderança mais apropriados aos níveis de maturidade dos liderados, cabe ressaltar que os estilos com maior probabilidade de dar certo, são representados pela letra E, e, aqueles que tem menor chance de dar certo, são representados pela letra Q,

Quadro 12 - Estilos de liderança apropriados aos vários níveis de maturidade

Nível da Maturidade	Estilo Apropriado
M1 <i>Maturidade baixa</i> Pessoas que não têm capacidade nem disposição ou inseguras	E1 <i>Determinar</i> Comportamento de tarefa alta e relacionamento baixo
M2 <i>Maturidade entre baixa e moderada</i> Pessoas que não têm capacidade, mas têm disposição ou confiança em si	E2 <i>Persuadir</i> Comportamento de tarefa alta e relacionamento alto
M3 <i>Maturidade entre moderada e alta</i> Pessoas que têm capacidade, mas não têm disposição ou são inseguras	E3 <i>Compartilhar</i> Comportamento de relacionamento alto e tarefa baixa
M4 <i>Maturidade alta</i> Pessoas capazes (competentes) e dispostas (seguras)	E4 <i>Delegar</i> Comportamento de relacionamento baixo e tarefa baixa
M1 E1 alta, E2 segunda, Q3 terceira, Q4 baixa probabilidade M2 E2 alta, E1 segunda, E3 segunda, Q4 baixa probabilidade M3 E3 alta, E2 segunda, E4 segunda, Q1 baixa probabilidade M4 E4 alta, E3 segunda, Q2 terceira, Q1 baixa probabilidade	

Fonte: Hersey e Blanchard (1986, p. 192).

Os autores (1986) explicam que é necessário um controle periódico do nível e da maturidade para verificar se o estágio seguinte foi alcançado ou se houve regressão em seu nível. Esse controle é realizado por meio da avaliação do comportamento do líder quanto à capacidade de adaptabilidade dos estilos de liderança propostos, e pelas informações obtidas através da auto-avaliação do líder e da avaliação da equipe em relação ao comportamento do líder, comparando isso com os estilos propostos pela teoria.

Na liderança situacional não apenas é sugerido o estilo de liderança de alta probabilidade para os vários níveis de maturidade como também é indicada a probabilidade de sucesso das outras configurações de estilo, se o líder não for capaz de adotar o estilo desejável.

Nos ensinamentos de Hersey e Blanchard (1986), para escolher o estilo de liderança numa determinada situação, o líder deverá avaliar o nível de maturidade do liderado. Embora a maturidade seja um conceito útil para fazer julgamentos diagnósticos, outras variáveis, como o estilo do chefe, uma crise, um vínculo temporal ou a própria natureza do trabalho podem ser igualmente ou até mais importantes. O conceito de maturidade, porém, é um termo de referência valioso para a escolha do estilo apropriado a um indivíduo ou grupo em um determinado momento.

Segundo os autores, é necessário aos administradores dedicar tempo ao cultivo do potencial de liderança, da motivação, do moral, do clima, da dedicação aos objetivos, da capacidade de decisão, de comunicação e de solução de problemas do seu pessoal. Se não houver essa preocupação com o desenvolvimento dos liderados, o líder pode incorrer no erro de eleger um determinado estilo de liderança que justifique um comportamento que ele queira adotar, mas que não seja necessariamente o mais adequado à situação.

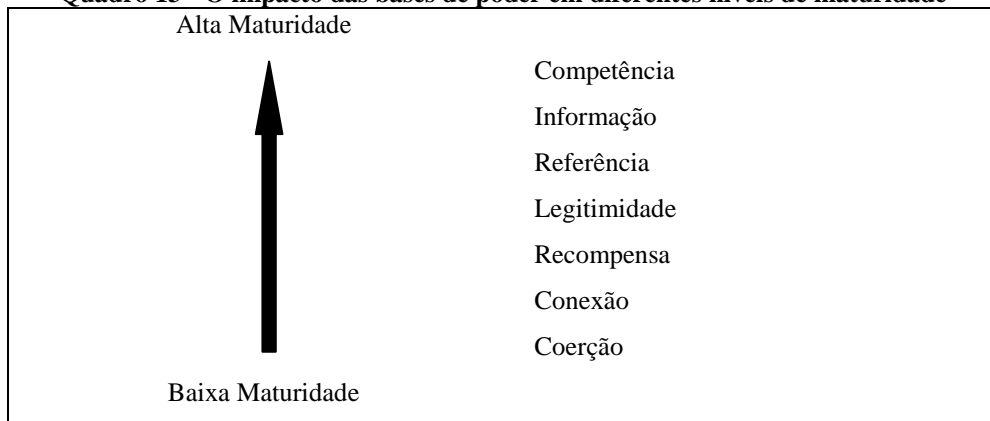
Ainda seguindo os ensinamentos dos autores, estes afirmam que, com ênfase no comportamento e no ambiente, há mais estímulo para a possibilidade de treinar pessoas e adaptar os estilos de comportamento dos líderes às mais diversas situações. A maioria das pessoas pode aumentar sua eficácia em funções de liderança através da educação, do treinamento e do desenvolvimento.

Complementam os autores, ainda, quando dizem que, a partir de observações sobre a frequência (ou não-frequência) de certos comportamentos de um líder em numerosos tipos de situações, é possível desenvolver modelos teóricos para ajudar os líderes a fazer certas previsões quanto ao comportamento de líder mais apropriado na sua situação presente.

Hersey & Blanchard (1986) ponderam que é de responsabilidade do líder a promoção do desenvolvimento da maturidade profissional dos seus subordinados e, para isto, indicam a aplicação do conceito de *reforço*, que consiste na idéia de que o comportamento é controlado pelas suas conseqüências imediatas e pode ser intensificado, suprimido ou reduzido por aquilo que acontece imediatamente após sua ocorrência. Os autores sustentam que, quanto mais elevado for o nível de maturidade na tarefa de um individuo ou grupo, tanto maior será a probabilidade de que a participação seja uma técnica gerencial eficaz.

Os autores da liderança situacional contextualizam que, à medida em que os liderados passam dos níveis mais baixos para níveis mais altos de autoridade, eles aumentam a sua competência e confiança para fazer as coisas. Afirmam, ainda, existir uma relação direta entre o nível de maturidade dos indivíduos e grupos e o tipo de poder com alta probabilidade de conseguir o cumprimento de ordens.

As setes bases de poder parecem exercer um significativo impacto sobre o comportamento das pessoas em diferentes níveis de maturidade, quanto maior for a maturidade do liderado, mais informações e competência ele tem, em contrapartida, quando menor for a maturidade dele, mais o líder precisa exercer um estilo de liderança coercitivo, conforme ilustra o quadro 13:

Quadro 13 - O impacto das bases de poder em diferentes níveis de maturidade

Fonte: Hersey e Blanchard (1986, p.224)

De acordo com Hersey e Blanchard (1986), os estudos sobre a liderança situacional podem fornecer a base para se compreender o impacto potencial de cada base de poder. A maturidade do subordinado determina, além do estilo de liderança com maior probabilidade de sucesso, a base de poder que o líder deve usar para induzir o cumprimento de suas ordens ou influenciar o comportamento.

Essas bases de poder, que são necessárias para influenciar o comportamento das pessoas nos diferentes níveis de maturidade, estão representadas no quadro 14.

A Teoria da Liderança Situacional pressupõe ainda uma adequação do estilo de liderança às necessidades do grupo. Se os liderados possuem diferentes níveis de capacidade e de motivação, o líder deve reconhecer essas diferenças.

Quadro 14 - Bases necessárias de poder para influenciar o comportamento das pessoas em diferentes níveis de maturidade

Alto	Moderado	Baixo
M4 Competência Informação	M3 Referência Legitimidade	M2 Recompensa M1 Coerção Conexão

Fonte: Hersey e Blanchard (1986, p. 225).

Na concepção de Fernandez (2010), os diferentes estilos de liderança têm relação direta com a personalidade do líder. Para o autor, isso não quer dizer que o estilo de liderança

deva ser imutável ou único, uma vez que situações diferentes exigem estilos de liderança diferentes. Nesse sentido, o autor argumenta que não há um jeito ideal de liderar grupos, pois o líder tem de ser capaz de analisar o grupo com que trabalha e, de acordo com o perfil deste, optar por um estilo, com a finalidade de atingir as metas estabelecidas.

O líder pode, por exemplo, adotar um determinado comportamento quando trabalhar com o grupo e, quando for lidar separadamente com os membros desse grupo, eleger outro tipo de comportamento. Em face da complexidade humana, não há como tratar todas as pessoas da mesma forma. (HERSEY; BLANCHARD, 1986).

É possível que a adaptabilidade do líder às diferenças dos liderados contribua também para a construção da confiança, mas é imprescindível que os liderados reconheçam que o estilo adotado pelo líder condiz com os anseios do grupo. Para que haja confiança, é preciso que os liderados encarem os atos dos líderes como adequados e consonantes com as expectativas do grupo (HERSEY; BLANCHARD, 1986).

Para Robbins (2005), a liderança situacional, ao enfatizar o liderado, evidencia um importante pilar que não foi contemplado pela maioria das teorias da liderança. A ênfase no liderado deve ser encarada como uma importante contribuição, pois, como visto acima, serão os liderados que vão legitimar ou não a liderança.

Segundo Hersey & Blanchard (1986), o líder deve, além de ser capaz de fazer um diagnóstico do ambiente, adequar seu estilo de liderança às demandas desse ambiente e, de certa forma, dispor de uma flexibilidade que lhe permita ajustar seu comportamento às demandas.

Embora as mudanças façam parte da vida, Hersey e Blanchard (1986, p. 331) afirmam que “para serem eficazes os gerentes não podem mais contentar-se com deixá-las acontecer. Têm que ser capazes de desenvolver estratégias para planejar, dirigir e controlar as mudanças”.

Por fim, Blanchard (2011), em recente publicação intitulada “Liderança de Alto Nível”, descreve a liderança situacional como um modelo que preconiza não existir um melhor estilo de liderança, oferecendo estilos que melhor se adaptam às variáveis presentes nas situações específicas.

O autor contextualiza, ainda, que, quando o desempenho de um liderado começa a diminuir e a sua capacidade ou motivação começa a regredir, o líder precisa reavaliar o nível de maturidade do liderado e oferecer-lhe apoio sócio emocional, ressaltando que o nível de maturidade deve ser considerado apenas em relação a uma tarefa específica.

2.3 Mudanças no perfil das lideranças

Avançando para as transformações da liderança, Bittencourt (2007) ressalta que as lideranças do passado deixaram estruturas que sobreviveram a ações pouco expressivas de seus sucessores, que, de certa forma, não conseguiram manter-se por mais tempo no cenário mundial. Hoje, o que se percebe é o aparecimento de lideranças com algum carisma, e, o comportamento heróico e enigmático parece não ter vez.

Soto (2002) revela que as mudanças ocorridas no mundo dos negócios e das organizações trazem à tona várias questões, dentre elas o papel da liderança.

O autor ainda afirma que um movimento de mudança pode ser percebido nas organizações onde as figuras associadas ao passado, embora ainda atuantes e vivas, começam a dar lugar a uma nova geração de líderes, com um enfoque de atuação fortemente calcado em dois pontos: um traço de conservadorismo, no que diz respeito ao seu comportamento pessoal, e uma dose de ética em níveis acima do que normalmente é percebido na classe.

Complementando Bittencourt, Bergamini (2002) diz que a era do gestor controlador é substituída pela do líder coordenador, cabendo a ele interpretar o sentido do que existe de imaginário nas expectativas dos seguidores, juntamente com o que existe de simbólico na cultura organizacional.

Bittencourt (2007) explica que, nas últimas décadas, os estilos de liderança vêm apresentando significativas mudanças, evidenciadas na instabilidade dos gestores, ao mesmo tempo em que descredencia a experiência que alguns profissionais possuem nesta função, uma vez que situações vivenciadas não asseguram a resolução de situações inesperadas. Atualmente se ouve falar do modelo das novas lideranças, falando em líderes de líderes, equilíbrio entre os enfoques para resultados e nos enfoques do desenvolvimento do homem.

O mesmo autor (2007) afirma, ainda, que o mundo atual comporta líderes com um perfil carismático associado a um comportamento em que os pecados acontecem normalmente, sendo necessário o desenvolvimento de um trabalho eficaz à frente de suas responsabilidades, para que se sustentem e se consolidem em seu papel de efetivos líderes.

Silva (2005) complementa o pensamento de Bittencourt quando afirma que, no atual contexto, o líder precisa desenvolver novos conhecimentos de sabedoria, filosofia e psicologia para melhor utilizar o potencial de sua equipe. A cada ciclo de evolução, o líder adquire um perfil adequado à sociedade a qual pertence, sendo a transformação de um perfil para outro uma forma de assegurar a sobrevivência das organizações e a empregabilidade de seus

funcionários. Atualmente é possível observar uma evolução entre líderes e liderados, sendo que o líder tem seguidores e gera resultados.

Na visão de Drucker (1999), os estilos modernos de liderança têm desenvolvido cada vez mais a corresponsabilidade entre as pessoas em todos os níveis, por meio de relacionamentos dinâmicos e participativos. Esse fenômeno está cada vez mais presente com a interação entre diferentes gerações. O mercado vem desenvolvendo líderes cada vez mais jovens, que geram comunicações mais transparentes e assertivas.

Quanto a esses líderes cada vez mais jovens, ou líderes emergentes, Souza (2010) contextualiza que eles têm entre suas responsabilidades a necessidade de gerar confiança em seus seguidores, e estes devem perceber no líder alguém que não resolva seus problemas, mas em quem possam confiar, depositar suas angústias e dúvidas, com quem discutir alternativas de solução para superar suas metas e problemas.

Souza (2010) afirma que, assim, o líder complementa e não substitui. O líder emergente deve se autodirigir, no sentido de rever constantemente seus sinais de manifestação da ação de liderança - sua assertividade, sua clareza, sua integridade. Líderes não são iguais aos outros; pelo contrário: são diferentes e, por isso, são líderes.

Bittencourt (2007), no que diz respeito à busca de resultados, afirma que essa nova liderança trabalha em um ambiente com processos bem definidos. A qualidade da reputação e a visão do negócio se dão em nome de uma postura límpida, ecológica, na qual convivem o produtor, o vendedor, o cliente e o consumidor, com seus direitos preservados, sendo que a qualidade é um princípio, e não um fim.

Para Motta (1996), a liderança constitui essencialmente uma interação pessoal e, como tal, pode ser vista como uma função gerencial. Sendo um processo de facilitar a um grupo o alcance de um objetivo e o desempenho de uma função desejada, a liderança deve ser almejada como uma função primordial na gerência.

O autor complementa, ainda, afirmando que a visão mais comum e pragmática da gerência contemporânea é a de que ela é menos planejável e suscetível de trato racional. O dirigente contemporâneo é visto menos como um decisor racional, planejador sistemático e supervisor de atividades ordenadas e mais como um desbravador de caminhos.

De acordo com Bennis e Nanus (1988), a tônica da liderança moderna é fortalecer a equipe de trabalho. Convém ressaltar e valorizar as competências individuais, diluindo o poder na equipe e fazendo com que cada membro reconheça o propósito e o significado do seu trabalho. Segundo os autores (1988), o novo líder lança as pessoas à ação, converte seguidores em líderes, em agentes de mudança. Os gestores das organizações devem orientar

para as possibilidades de desempenhar este papel, tendo visão de futuro, flexibilidade, participação, motivação, dinamismo e disposição a assumir riscos, em contraposição ao papel controlador, ditador de regras, de normas e de procedimentos.

Com o mesmo raciocínio de Bennis e Nanus, Neville e Drumond (2010) ressaltam que as mudanças no mundo sugerem necessidade de atualização nos estilos de liderança para poder responder às demandas das organizações com criatividade, inovação, agilidade e sustentabilidade.

Diante do exposto, a presente dissertação não se confunde com um trabalho de consultoria empresarial, já que se tem a pretensão de contribuir de forma científica com a necessidade de atualização e flexibilização dos estilos de liderança adotados pelos líderes responsáveis pela condução de suas equipes. O fato de os estudos serem baseados em um caso concreto possibilita o aprendizado pela comparação, além de poder servir como modelo de análise para outras pesquisas sobre liderança.

Torna-se, então, possível refletir que, diariamente, em empresas de todos os portes, os líderes precisam tomar decisões e agir de maneira estratégica nas mais diversas situações.

Na grande maioria das vezes, essas decisões e ações afetam diretamente os colaboradores, e a forma como essas decisões são percebidas e incorporadas vai depender da maneira como elas são transmitidas, bem como da confiança que os liderados têm em seus líderes. No caso do Grupo Cereal, não é diferente, já que a liderança tem um papel fundamental na condução das equipes que buscam os resultados. “Diante do exposto, o conceito de empresa familiar é explorado no capítulo seguinte, necessário para o entendimento dos estudos desenvolvidos.”

3 EMPRESA FAMILIAR

Uma empresa é considerada familiar quando o controle e a gestão da propriedade estão nas mãos de um indivíduo (MACHADO, 2006), ou dos membros de uma mesma família. Outro aspecto relevante é o desejo do empreendedor em transmitir a empresa para a próxima geração.

Em convergência com Machado, Vidigal (1996) reforça que, a não ser as empresas criadas pelo governo, as demais, na origem, tiveram um fundador ou um pequeno grupo de fundadores que eram seus donos. As ações e cotas da empresa seriam provavelmente herdadas por seus filhos. Portanto, praticamente em sua maioria, as empresas foram familiares na origem.

Nos estudos de Moreira Junior (2011), as empresas de estrutura familiar estão presentes não só no Brasil, mas em todo o mundo, tendo relevante participação global em todas as organizações existentes, sejam elas de qualquer tamanho, ou seja, pequeno, médio ou grande. Sem querer preterir a relevância dessas empresas para a economia de um país, o autor destaca um aspecto a ser considerado que é a questão da sobrevivência dessas empresas, uma vez que os conflitos entre os membros da família é uma realidade.

De acordo com Gentil (2003), as empresas familiares no Brasil predominam no agronegócio, comércio e serviços e estão entrando na fase do planejamento, muito embora enfatizem mais o caráter estratégico e menos os aspectos patrimoniais e sucessórios.

Nesse contexto, cabe aqui enfatizar que o presente estudo tem como foco a empresa familiar do agronegócio.

Já Lodi (1998) considera empresa familiar a organização que tem sua origem e história vinculadas a uma mesma família há pelo menos duas gerações, seja porque o fundador age no sentido de abrir caminho para eles, seja porque os futuros sucessores precisam criar uma ideologia que justifique sua ascensão ao poder.

O autor prossegue afirmando que a empresa familiar tem como objetivo principal atender as necessidades e desejos de seu fundador ou aquela que mantém membros na administração da empresa. Enquanto está nas mãos de um fundador, a empresa se caracteriza por um negócio pessoal.

Destaca ainda o autor, que o empreendimento do fundador sem herdeiros não se caracteriza como uma empresa familiar, mas apenas um negócio pessoal. Posteriormente, na medida em que se desenvolve, necessita de novos controles e processos de gerenciamento

que garantam a sua continuidade. As organizações familiares, assim como as demais formas de constituição de empresas, precisam de estratégias competitivas de curto e longo prazo, para assegurar as condições de permanecer no mercado.

No conceito de Andrade e Grzybovski (2004), a empresa familiar corresponde a um modelo de instituição de capital fechado, burocrático, com pouca transparência administrativa e financeira, e um sistema de tomada de decisões centrado na figura da pessoa que representa o poder, para onde convergem as regras que seguem os demais integrantes da família.

Bernhoeft (2002) entende que uma das características mais relevantes na empresa familiar se refere à importância que desempenha a confiança mútua entre os membros que integram a empresa. Antigamente, a maioria das empresas eram familiares. As fazendas eram as formas mais comuns de empresas, mas não era possível prover todas as necessidades básicas, sendo, então aperfeiçoada por ter havido aumento da necessidade de trocar serviços. Durante centenas de anos esta foi a natureza da empresa.

Ao conceituar empresa familiar, Bornholdt (2005) afirma que o controle acionário pertence a uma família e/ ou a seus herdeiros; que os laços familiares determinam a sucessão no poder; que os parentes estão em posições estratégicas, como na diretoria ou no conselho de administração; que as crenças e os valores da organização identificam-se com os da família; e que os atos dos membros da família repercutem na empresa, não importando se nela atuam.

Ainda segundo o autor, vários estudos demonstram que as empresas familiares apresentam melhor desempenho do que suas correspondentes não familiares, tanto em termos de vendas e lucros como de outras medidas de crescimento. Esse alto desempenho é resultado de vantagens inerentes que as empresas familiares têm sobre suas semelhantes.

Algumas dessas vantagens, de acordo com Longenecker (1997), são:

Quadro 15 - Vantagens apresentadas pelas empresas familiares

Preservar o clima no local de trabalho	Enfocar o longo prazo	Enfatizar a Qualidade	Carisma do Fundador	Rapidez na Decisão
A empresa familiar pode demonstrar facilmente níveis elevados de preocupação e interesse pelos indivíduos do que os encontrados na corporação típica	A empresa familiar pode se deter na visão de longo prazo com mais facilidade que os gerentes corporativos que estão sendo julgados pelos resultados anuais	As empresas familiares mantêm a tradição de oferecer qualidade e valor ao consumidor.	O fundador tem um grande carisma e conquista as pessoas.	As decisões são tomadas sem muita burocracia.

Fonte: Elaborado a partir de Longenecker (1977).

Abouzaid (2008), quando fala dos pontos fracos da empresa familiar, explica que muitas delas não conseguem se manter sustentáveis no longo prazo. A alta taxa de fracasso entre empresas familiares é atribuída a várias razões, e algumas delas são as mesmas que poderiam fazer com que qualquer negócio fracassasse, como, por exemplo, má administração, falta de caixa para financiar o crescimento, controle inadequado de custos, situação do setor e outras condições macroeconômicas.

A autora defende que as empresas familiares também mostram algumas fraquezas que são pertinentes à sua própria natureza. Diferentemente do que acontece em outros tipos de empresas, os membros da família desempenham diversos papéis dentro de suas organizações, o que pode levar a um desalinhamento de incentivos entre esses membros.

Abouzaid (2008) explica que, devido ao fato de que, em sua maioria, as famílias dirigem elas mesmas os seus negócios (pelo menos durante a primeira e a segunda geração), geralmente há pouco interesse em estabelecer práticas e procedimentos de negócios claramente articulados. À medida que a família e sua empresa vão crescendo, essa situação pode levar a muitas ineficiências e conflitos internos que podem, por sua vez, ameaçar a continuidade do negócio. Muitas empresas familiares não prestam atenção suficiente a áreas estratégicas cruciais, como planejamento da sucessão do Diretor-Presidente e dos ocupantes dos outros principais cargos da administração, emprego de membros da família na companhia, e dificuldade de atrair e reter diretores capacitados vindos de fora. Retardar ou mesmo ignorar decisões estratégicas sobre esses pontos de tamanha importância, segundo ela, pode levar ao fracasso de qualquer empreendimento familiar.

Raimundini (2005), no quadro a seguir, aponta os pontos fracos da empresa familiar:

Quadro 16 - Pontos fracos da empresa familiar

Pontos Fracos	Esclarecimentos
Família presente no cotidiano da empresa e empresa presente no cotidiano da família	A família torna-se vulnerável a conflitos, em virtude de que os problemas familiares podem afetar o sistema empresarial e vice-versa
A dependência financeira	A não diversificação do negócio, associado à não separação entre o que é da empresa e o que é da família
O fracionamento do poder acionário na sucessão	Administração voltada para o dia-a-dia devido à dificuldade de estabelecer planos de longo prazo, pelo conflito sobre as perspectivas dos negócios entre os momentos da família
Falta de comando central	A falta de comando central deixa de gerar uma rápida reação para enfrentar os desafios do mercado

Fonte: Elaborado a partir de Raimundini (2005)

Por ser familiar, uma empresa não perde vantagem competitiva, sendo que as possíveis desvantagens devem ser trabalhadas, a fim de se tornarem pontos fortes.

As principais características das empresas familiares e como cada uma delas pode ser um ponto forte ou fraco, dependendo da empresa, estão enumeradas no quadro 17, de acordo com Adachi (2006).

Quadro 17 - Pontos fortes e pontos fracos nas empresas familiares

Característica	Ponto Fraco	Ponto Forte
Centralização das decisões	Equipes de trabalho dependem da decisão tomada exclusivamente pelo dono	Agilidade da tomada de decisões, especialmente em momentos de crise, já que o dono não necessita consultar ninguém para decidir
Grande aparição perante a sociedade	Perda de privacidade e possibilidade de toda a família ter sua imagem associada com práticas da empresa não aprovadas pela comunidade	Respeito, reconhecimento e influência perante a comunidade, especialmente quando a organização adota o nome da família
Patrimônio muito valioso	Única fonte de recursos e necessidade de gerar mais riqueza	Capital disponível na família e possibilidade de garantias pessoais para levantar recursos
Personalidade do fundador	Características pessoais não são transferidas por herança	Liderança e carisma que unem todos os colaboradores
Envolvimento da família no negócio	Dificuldade de ter o capital, em virtude de interesses particulares	Profundo conhecimento do negócio, grande dedicação ao trabalho e maior disposição ao sacrifício pessoal
Membros da família trabalhando juntos	Riqueza dividida por um número mais de pessoas e dificuldade em lidar com familiares incompetentes	Estabilidade no emprego e dedicação motivada por aspectos profissionais, pessoais e econômicos
Funcionários da empresa familiar	Contratações baseadas em critérios subjetivos e dificuldades em galgar os cargos mais elevados, reservados geralmente aos familiares, paternalismo e impunidade	Lealdade e obediência ao fundador, alinhamento aos interesses e cultura empresarial. Comprometimento e espírito de "vestir a camisa"
Relacionamento com fornecedores e clientes	Influências de amizades e preferência pessoal	Maior credibilidade e segurança de continuidade
Cultura muito forte	Conservadorismo e resistência à modernização	Tradição e compartilhamento dos Mesmos valores

Fonte: ADACHI (2005, p.43-44).

Na afirmação de Lodi (1998), alguns autores sustentam que a ligação empresa/família pressupõe todos os elementos arrolados, porém há um fundamental, que é a profissionalização. O autor defende a tese da profissionalização da família, ou seja, devem ser treinados os jovens que apresentam indícios vocacionais para serem futuros executivos; também sugere que os futuros herdeiros sejam treinados para serem acionistas competentes, sendo interessante que adentrem no campo da legislação empresarial, da contabilidade e da administração.

Vários autores, dentre eles Bernhoeft (2002), dizem que não há uma receita única, sendo cada caso um caso.

3.1 Estrutura da empresa familiar

No pensamento de Bernhoeft (2002), as sociedades familiares são sistemas constituídos por três subsistemas: o da família, o do patrimônio e o da empresa. Inicialmente, esses sistemas se confundem na figura centralizadora do fundador. Com a inevitável pulverização do patrimônio e, conseqüentemente, do poder de decisão ao longo das gerações, cada uma dessas esferas se distingue mais claramente e adquire dinâmica própria de crescente relevância.

Na visão de Gonçalves (2000), a empresa familiar tem as mesmas características de qualquer outra empresa, uma vez que é um empreendimento econômico, mas apresenta alguns traços específicos, como ser de propriedade de uma ou mais famílias, razão pela qual detém o poder de gestão do negócio e é administrada por membros da família.

O autor afirma que é relevante, também, registrar que a sucessão do comando da empresa não significa herança do patrimônio, pois esta é recebida, enquanto o comando da empresa deve ser conquistado com capacitação e comprometimento.

De acordo com Lodi (1998), a empresa familiar apresenta algumas características que a diferencia, por exemplo:

Quadro 18 - Características da empresa familiar

Características	Esclarecimentos
Conflitos de interesse entre a família e a empresa	Reflete na descapitalização, na falta de disciplina, na utilização ineficiente dos administradores não familiares e na personalização excessiva dos problemas administrativos
Falta de sistemas de planejamento financeiro e de apuração de custos	Falta de controles e outros procedimentos de contabilidade e orçamento
Resistência à modernização do marketing	A comercialização fica sujeita a vendedores antigos ou de confiança
Laços afetivos extremamente fortes	Influenciam os comportamentos, relacionamentos e decisões na organização

Fonte:Elaborado a partir de Lodi (1998)

Quanto à estrutura de capital, Perobelli e Famá (2003, p. 10) destacam que “não haveria uma estrutura de capital ótima, mas uma estrutura de capital mais apropriada a cada perfil de empresa”. As empresas familiares são concebidas com uma estrutura de capital própria, que financia os ativos e proporciona investimentos para o desenvolvimento de suas atividades.

De acordo com os autores, todo investimento tem implícita a condição de retorno, e a lucratividade do negócio torna-se fundamental, pois nenhuma empresa pode operar com prejuízos contínuos. Neste caso, os lucros constituem-se em uma das fontes de aumentar o capital próprio e em uma das formas de a empresa familiar continuar assegurando a continuidade.

Os autores entendem, ainda, que a estrutura de capital assume papel relevante nas organizações, pois é necessária a condição financeira que os negócios exigem. A lucratividade de cada geração que administra uma empresa familiar possui características que se assemelham e permite classificá-la como tal.

Como aponta Lodi (1998), a empresa familiar, como toda organização, possui também a sua estrutura de funcionamento, tem leis próprias, possui acentuada cultura institucionalizada formada pela história e que faz parte das pessoas-familiares que fundaram a organização. O autor ressalta que não é a família em si que tende a atrapalhar a dinâmica da organização, mas a ignorância dos problemas desses relacionamentos que repercutem diretamente no funcionamento da empresa.

Em se tratando de delegação de autoridade, a empresa familiar, segundo Lodi (1998), tende a agir conservadoramente, ou seja, não dá autoridade e exige responsabilidade, ocasionando uma conduta não condizente com a prática.

O fato de a empresa familiar, normalmente, conter variáveis mais afetivas (lealdade e dedicação à família, representando concepção de continuidade dos ideais do fundador e apego ao passado) do que racionais (adaptação estratégica frente aos paradigmas impostos pela nova ordem mundial), de acordo com Lodi (1998), leva a que os empresários familiares apresentem características autocráticas.

Sendo a empresa familiar caracterizada pela interferência mútua de instituições distintas, como a instituição social (família) e a instituição negócio (empresa familiar), o autor ressalta que, às vezes, essas duas instituições se confundem e se sobrepõem, o que dificulta a identificação de questões que dizem respeito à família e as que são referentes à empresa.

Assim, para Lodi (1998), a partir deste vínculo familiar, o profissionalismo se torna conflituoso e acaba por não existir uma preocupação maior com desempenho, não havendo

acompanhamento e cobrança por resultados e, mesmo quando existe, não são levadas em consideração, pois os membros da família não conseguem separar aspectos emocionais dos aspectos racionais, causando o não cumprimento das regras ou imposições.

3.1.1 Primeira geração

Gersick *et al.*, (1997) defendem que o início das atividades da empresa marca a primeira geração, sendo o fundador a pessoa marcante neste período, o qual tem a determinação e a convicção de todo desenvolvimento da empresa, representando o pilar central de toda estrutura familiar. Como características das empresas familiares novas, tem-se que os proprietários estão no centro de tudo, investindo tempo, energia e recursos, sendo ele o principal comunicador.

Os autores ainda explicam que a estrutura organizacional é mínima e informal, os procedimentos são definidos quando necessário e modificados muitas vezes. Além disso, é comum o foco em um único produto, aguardando-se uma chance para encontrar um nicho de mercado e se estabelecer a longo prazo.

Garcia (2001) afirma que o fundador é o primeiro a se confrontar com as contradições do seu duplo papel, a sentir a ambigüidade da gestão própria da empresa familiar e a representar a figura central dos dois sistemas, família e empresa, e comenta que este estágio é o momento de se promover o início da diferenciação família/empresa. A organização deve, também, definir critérios e procedimentos de práticas de gestão que possam impactar na sua gestão.

Entre as dificuldades e problemas enfrentados pelas empresas familiares nesta fase, o autor cita o caixa único, que é da empresa e da família; a utilização de bens da empresa para fins particulares; e a preponderância dos interesses da família nas decisões da empresa. A primeira geração deve dar continuidade aos negócios, buscando alternativas de perpetuação por meio de herdeiros ou profissionais capacitados que reúnam as condições de obter retorno de capital.

Garcia (2001) ressalta que a preparação dos herdeiros naturais para assumirem responsabilidades como sócios, acionistas ou ocuparem funções estratégicas dentro da empresa deve se tornar uma prática nas famílias empresárias.

3.1.2 Segunda geração

De acordo com Garcia (2001), a segunda geração é marcada principalmente pela sociedade entre irmãos, sendo que a pulverização do capital começa a tornar a convivência societária complexa. O foco central passa a ser a empresa e deixa de ser o fundador. A organização está em desenvolvimento e novos membros da família passam a fazer parte da gestão da empresa como sócios, acionistas ou na função de gerentes ou diretores.

A sociedade entre irmãos, em que existe a vontade de seus membros de continuarem juntos na empresa, é denominada por Garcia (2001) como *Empresa de Trabalho Familiar*, sendo destacada a necessidade de colaboração para que se mantenha a harmonia entre irmãos. Neste período, é normal ocorrerem diversos conflitos entre os membros da sociedade e, neste tipo de empresa, os sócios não herdaram somente uma empresa, mas também uma sociedade na qual não se escolheram como sócios.

Gersick *et al.*, (1997) ressaltam que as empresas, neste estágio, são geralmente mais vulneráveis, à medida que tentam efetuar a transição de uma instituição controlada por uma pessoa para uma organização gerenciada por várias pessoas. Muitas questões complexas envolvem a sociedade entre irmãos, mas a que gera provavelmente mais conflitos seja a expansão/formalização da empresa.

Abouzaid (2008) acrescenta a esse ponto outros desafios, como estabelecer canais de comunicação eficientes entre membros da família, formalizar os processos e procedimentos de negócios e assegurar o planejamento da sucessão para os principais cargos administrativos.

Para Gersick *et al.*, (1997), as famílias enfrentam situações difíceis neste estágio por terem necessidades presentes e futuras de capital. Os requisitos financeiros do estágio de expansão/formalização vão exigir uma combinação de reinvestimento e novas fontes de capital.

Os autores apontam como uma vantagem neste estágio da sociedade o fato de que, se a empresa conseguiu conduzir com sucesso o processo de transição do proprietário controlador, deve ter relacionamentos sólidos com instituições financeiras, que podem ser usados para um endividamento apropriado.

Garcia (2001) ainda reforça que a segunda geração implica mudanças na estrutura organizacional e na condução dos negócios, as quais afetam, também, o quadro de pessoal. Para o autor, os empregados mais antigos cultivaram, ao longo dos anos, uma

relação informal e laços de amizade com o empresário. Enquanto as gerações antigas valorizam lealdade, estabilidade e segurança, os novos desejam profissionalismo, mudança e desenvolvimento.

3.1.3 Terceira geração ou mais

Gersick *et al.*, (1997) descrevem esta etapa como um tipo de empresa familiar complexa, com várias gerações, havendo a tendência não generalizada de ter primos como proprietários, a qual atingiu um estágio maduro de desenvolvimento.

Conforme Garcia (2001), com o crescimento exponencial dos membros das famílias empresárias e a conseqüente pulverização do capital, a tendência é de uma diminuição de empresas familiares na situação de consórcio de primos.

Abouzaid (2008) acrescenta que quaisquer conflitos que já existissem entre os irmãos no estágio anterior muito provavelmente serão levados também para a geração dos primos. Em conseqüência disso, este estágio envolve a maioria dos problemas de governança familiar.

Garcia (2001) destaca que neste período ocorre a primeira e significativa cisão entre os membros da família., sendo que, em alguns casos, eles se mantêm proprietários, mas se afastam da direção e a empresa é levada pelos que nela trabalham.

O autor comenta que os desafios impostos à terceira geração não são diferentes dos que se apresentam aos demais tipos de composições familiares. Uma das características das empresas gerenciadas por membros deste estágio é que, enquanto na segunda geração um número reduzido de pessoas da família trabalhava na empresa, na terceira geração ocorre a concentração de capital na mão dos membros que continuam ativos.

Gersick *et al.*, (1997) explicam que muitas empresas familiares têm reestruturado a organização criando os conselhos de família. O conselho de família pode ser definido como um agrupamento de certos membros da família proprietária, escolhidos de acordo com critérios precisos, que se encontram regularmente para discutir as questões pertinentes à família.

Para os autores, a empresa nesse estágio já possui uma diversidade de opções e oportunidades para os sócios e acionistas na forma de empregos, de dividendos, de posições executivas ou no conselho, de remuneração e papéis de desenvolvimento gerencial.

O quadro 19 a seguir resume as principais questões de governança corporativa enfrentadas pelas empresas familiares durante seu ciclo de desenvolvimento.

Gersick *et al.*, (1997) afirmam que perpetuar a história da família ao longo das gerações impõe condições necessárias para que essas gerações continuem a compartilhar um sonho comum.

Quadro 19 - Principais questões de governança corporativa das empresas familiares

Estágio de Propriedade	Problemas Ligados ao Controle Acionário
Estágio 1: O(s) Fundador(es)	Transição da liderança <ul style="list-style-type: none"> • Sucessão • Planejamento patrimonial
Estágio 2: Parceria Entre Irmãos	<ul style="list-style-type: none"> • Manter a harmonia e o espírito de equipe • Sustentar a propriedade familiar • Sucessão
Estágio 3: Confederação de Primos	<ul style="list-style-type: none"> • Alocação de capital corporativo: níveis de endividamento, lucros, dividendos • Liquidez dos acionistas • Resolução de conflitos de família • Participação e funções da família nos negócios • Visão e missão da família • Ligação da família com o negócio

Fonte: Abouzaid (2008 p.18).

Para os autores o destino da empresa depende de adequar cada membro e sua forma de operar. A organização, os produtos e os mercados se esgotam ou se alteram, o que sempre vai representar um desafio para cada nova geração familiar. Algumas empresas já passaram por esta fase e são propriedade e direção da quarta, quinta geração ou mais. Estas são pouco representativas em termos de quantidade, mas provam que é possível perpetuar uma empresa familiar desde que periodicamente repensada.

Pelo que foi descrito acima a respeito das gerações na empresa familiar, de acordo com Gersick *et al.*, (1997), se pode concluir que cada estágio coloca desafios e problemas diferentes que podem ser superados se forem bem gerenciados, assegurando, assim, a continuidade da empresa familiar, o que vem a confirmar a importância de uma liderança situacional.

Em sua maioria, conforme afirmação dos autores as empresas de propriedade familiar são bem-sucedidas em seu estágio inicial, graças aos esforços dos seus fundadores, que se envolvem em todos os aspectos do negócio. Mas, a longo prazo, se faz necessário adotar mecanismos e estruturas de governança adequados, para possibilitar que sejam mantidos

canais de comunicação eficientes e para que haja uma clara definição dos papéis e expectativas de cada pessoa envolvida na empresa familiar.

Nesse escopo, Moreira Júnior (2011) compactua com Gersick *et al.*, ao relatar que a família entende que os herdeiros devem ser preparados tanto para a gestão como para o papel dos sócios.

Percebe-se, no contexto exposto, a importância do aprendizado da liderança situacional, tendo em vista a necessidade de preparação dos sócios da empresa na condução da gestão da mesma.

3.2 Organização da empresa familiar

Em relação à organização das propriedades familiares, Abouzaid (2008) explica que, em uma empresa não-familiar, qualquer indivíduo presente pode ser um empregado, um diretor executivo, um proprietário, um membro do conselho de administração, ou ainda ocupar uma combinação dessas funções.

Já em uma empresa de propriedade familiar, de acordo com a autora (2008), a questão se mostra mais complexa, com um indivíduo podendo ocupar múltiplos cargos e assumir diversas responsabilidades. Estes múltiplos papéis são geralmente associados a diferentes incentivos, o que aumenta os desafios enfrentados pelas empresas familiares, em comparação com os enfrentados pelas empresas não-familiares.

A autora ainda contextualiza sobre as funções que um proprietário pode assumir em uma empresa familiar, ressaltando que ele pode ser apenas o proprietário, o diretor executivo, membro da família ou membro do conselho, podendo também exercer várias funções ao mesmo tempo.

O processo diretivo na empresa familiar, de acordo com Oliveira (2006), reúne atribuições como supervisão, liderança, motivação, treinamento, comunicação, participação, comprometimento e decisão. A otimização destes processos reside na melhoria da capacidade profissional pela multiplicação de talentos e desenvolvimento de capital intelectual.

Abouzaid (2008) complementa as idéias acima, defendendo que os proprietários de uma empresa familiar desempenham diversas funções e têm diferentes motivações, o que, por vezes, pode levar a opiniões conflitantes. À medida em que a empresa familiar cresce, seus proprietários passam a ocupar cargos diferentes, com incentivos diferentes.

No desenvolvimento da empresa familiar, Oliveira (2006) comenta que pessoas não pertencentes à família muitas vezes atuam em posição de liderança, podendo ser privilegiadas ou não, dependendo das considerações feitas pelos membros da família.

As empresas familiares, assim como as demais, de acordo com o autor devem estabelecer criteriosos sistemas de controle e avaliação de suas atividades. A consecução dessa atribuição deve permitir ao empresário familiar conhecer e avaliar o andamento dos diversos temas da organização e permitir uma melhor condição na tomada de decisões em relação ao negócio e às pessoas que trabalham na empresa. Anteriormente ao processo diretivo na empresa familiar, há o processo de elaboração das estratégias empresariais.

De acordo com Borges *et al.*, (2008), a empresa familiar se destaca como um tipo de organização diferenciada devido ao envolvimento da família proprietária nos negócios, e também devido aos aspectos da cultura organizacional. O envolvimento da família pode ser compreendido como um determinante da cultura peculiar desse tipo de organização, tornando-a distinta em relação a um negócio não familiar. Essa distinção promove características diferenciadas às práticas de gestão de pessoas dessas empresas.

Sobre os fatores que causam impactos na empresa, Barros e Prates (1996) ponderam que predomina, nas organizações familiares brasileiras, a concentração de poder, considerando-se que o destino da instituição concentra-se sob a responsabilidade de uma única pessoa, gerando o personalismo, já que as soluções e o pensamento sobre os rumos da empresa acabam vindo dessa única pessoa, tornando fácil a tarefa de ser liderado. Outros fatores a serem citados são o formalismo, no qual se lança mão de uma ferramenta para controle das incertezas, ao mesmo tempo em que são estabelecidos limites para líderes e liderados; e, por fim, a flexibilidade, através da qual se pode dizer que o brasileiro aceita com passividade condições externas e reage defensivamente por meio de medidas adaptativas. O processo diretivo das empresas familiares ainda é centralizado, mantendo-se o poder decisório da empresa em um único gestor.

A implantação do planejamento estratégico em empresas familiares visa, conforme Oliveira (2006), à duração da empresa através de uma transição eficaz de poder e controle, com participação de todos os familiares que trabalham na organização, com estudo do ambiente interno e externo, havendo comparação principalmente com os concorrentes, sendo permitido, assim, traçar sempre um plano inovador. As empresas familiares têm facilidade de adaptar suas estratégias às suas oportunidades.

De acordo com Oliveira (2006), o planejamento estratégico da empresa familiar deve considerar a totalidade da organização, e não somente seus departamentos, considerando os

vários fatores do ambiente empresarial, sendo condizente com o método do planejamento tradicional, usado por empresas de vários ramos.

Bornholdt (2005) contextualiza, no entanto, que a implementação da gestão deve ter início no sistema gerencial, normalmente em razão do planejamento estratégico. Ao serem considerados os cenários, as oportunidades e ameaças, os pontos fortes e as vulnerabilidades, geralmente são identificados, nas organizações familiares, três itens críticos e estratégicos: a tecnologia, o capital e a gestão.

No que se refere à tecnologia, o autor explica que se trata da capacidade de atualização tecnológica e de seu desenvolvimento a longo prazo (inovação, alianças estratégicas); quanto ao capital, diz respeito ao crescimento ou investimentos (se serão utilizados recursos próprios, de terceiros ou de novos sócios); em relação à gestão, refere-se à necessidade de pessoas para uma administração competente.

Uma das dificuldades nas empresas familiares, conforme salienta Bernhoeft (2002), é a liderança, ou melhor, a ausência dela, em situações em que não há, na organização, ninguém em condições de assumi-la. Portanto, para dar continuidade a uma empresa familiar, é preciso um processo permanente de gestão de conflitos e interesses.

A empresa familiar, no pensamento do autor é uma fusão de emoções, dentre as quais destacam-se o cuidado e a lealdade. Nesse contexto, o domínio dos negócios é baseado em tarefas, sendo enfatizados o desempenho e os resultados. Logo, obter sucesso em uma empresa familiar exige dos executivos um equilíbrio entre a sua suposta racionalidade e as questões emocionais com as quais vai se deparar. Essa transição é, ao mesmo tempo, um processo que envolve as mudanças mais significativas que ocorrem na relação da família com a empresa.

No entender de Abouzaid (2008), a política de emprego para membros da família é diferente de uma empresa familiar para outra. Não há um conjunto único de regras para todas as empresas familiares. Algumas famílias proíbem que seus membros trabalhem na empresa, outras permitem que familiares trabalhem na firma, mas impõem certas condições, como um nível educacional mínimo requerido, experiência de trabalho anterior e limites de idade.

A autora explica que, ao desenvolver sua própria política de emprego de familiares, cada família deve se concentrar naquelas regras e condições que lhe permitam atrair e motivar a melhor competência disponível (seja de dentro ou de fora da família). Também é muito importante estabelecer condições para emprego que não discriminem – seja contra ou a favor – os membros da família.

Ainda de acordo com a autora, os salários e benefícios aos empregados familiares devem ter por base seu cargo, responsabilidades, qualificação e desempenho, e devem ser comparáveis aos dos empregados não familiares com o mesmo cargo e qualificações similares. Receberão salários e benefícios com base no fato de serem empregados, e não devido às ações que possuem. Como proprietários, serão compensados através do retorno sobre suas ações.

Borges *et al.*, (2008) afirmam que a área de gestão de pessoas assume um papel de destaque cada vez maior. Mesmo nas empresas que não possuem um departamento específico, a função de gerir pessoas não deixa de ser executada, e ganha importância para se atingir os objetivos da organização.

Esforços de desenvolver as políticas e práticas de gestão de pessoas são muito pertinentes ao momento atual, de acordo com o autor, nas empresas familiares, as políticas e a forma de gestão, ganham um papel relevante devido a aspectos como sucessão, envolvimento de parentes e profissionalização.

O ponto de partida para se compreender particularidades da gestão de pessoas desse tipo de organização, conforme Borges *et al.*, (2008) reside em conhecer seus valores. Cabe, então, questionar como ocorre a relação entre valores e práticas de gestão de pessoas na empresa familiar. Para tanto, se pode partir de investigações das práticas de gestão de pessoas, focalizando-se nos valores que as orientam e em outros aspectos culturais reduzidos ao longo do tempo pelas empresas.

Na concepção de Lodi (1998) a gestão familiar representa sua reputação, pois traz retorno para acionistas, constrói e perpetua marcas fortes e desejadas, retém e atrai talentos e ainda faz com que a empresa seja admirada e reconhecida até mesmo em setores que estão fora de sua área de atuação. A base da reputação e do sucesso estaria no tripé finanças, marca e colaboradores.

Para o mesmo autor, o processo de gestão familiar envolve mitos da empresa familiar, como a idéia de que o ambiente de trabalho deve reproduzir a harmonia do lar, sem conflitos ou disputas. Os vínculos são idealizados e a competição, embora latente, é negada. Para o autor, a negação dos conflitos gera travamento nas decisões, já que os problemas nunca são de fato explicitados.

De acordo com Lodi (1998) é comum surgirem subgrupos dentro da empresa, dispersando a força da equipe e comprometendo a estratégia coletiva. Esse quadro provoca estresse excessivo em todo o grupo. Para que isso não aconteça, o autor sugere que, ao invés de negados, os conflitos sejam encarados de forma profissional. Criar mecanismos claros de

regulação e definir uma forma legítima de mediação dos problemas também ajuda na superação desse tipo de dificuldade.

Nesse contexto, o autor sugere a criação de um conselho familiar como forma de superar as crises predominantes nas empresas familiares para moldar a estrutura empresarial sob as formas diversificadas do mercado, dando ênfase ao respaldo de que conselheiros de fora, quando bem escolhidos e com perfis e experiências adequados, trarão para a empresa um melhor desempenho.

Ainda como efeito da transferência direta da cultura familiar para a empresa, Lodi (1998) ressalta que os familiares em cargos de gestão podem adotar os ideais do dono, centralizando as decisões em excesso, de forma autoritária.

Nesse cenário, de acordo com o autor, o desejo e a opinião pessoal tornam-se lei, sendo quase que uma reprodução do que acontece no ambiente doméstico. Os funcionários desenvolvem uma espécie de lealdade passiva, desempenhando suas funções mais por acomodação e inércia do que por motivação ou comprometimento.

Certo (2003) referencia que, para superar esses efeitos, é necessário haver investimento na profissionalização dos familiares para que eles atuem menos como donos e mais como empresários. Também é importante contar com o reforço de executivos não familiares que auxiliam na consolidação de um tipo de autoridade não personalista. Acima de tudo, ele entende que convém ser revisto esse modelo de atuação centralizadora, investindo-se na gestão participativa e em outras ferramentas gerenciais adequadas.

Certo (2003) defende que o modelo de gestão centrado na capacitação técnica, na tecnologia e na quantificação tem sido o esteio da competitividade e do lucro, sendo que a aposta é a de que as empresas que detiverem uma cultura democrática terão maiores chances de sucesso ante as inevitáveis turbulências do macroambiente empresarial.

Segundo Lodi (1998), as organizações empresariais contemporâneas apresentam capacidade de ajuste, seja modificando suas estruturas e operações, seja manipulando o ambiente, a fim de manter ou melhorar sua eficácia. Assim, haveria um pressuposto de que a maneira pela qual a organização realiza a adaptação estratégica estaria diretamente ligada à habilidade dos gestores em reconhecer, interpretar e implementar estratégias de acordo com as necessidades e mudanças percebidas no seu ambiente. Tais ações poderiam assegurar a sobrevivência organizacional, bem como as vantagens competitivas presentes na organização.

Nos estudos de Abouzaid (2008), a autora referencia que, na empresa familiar, os diretores executivos terão motivações diferentes, dependendo de suas funções dentro da organização, sendo comum surgir um problema relativo ao tratamento desigual dado a

diretores executivos da família e àqueles que não pertencem a ela. Sobre esse aspecto, ela alerta para o fato de que parte ou todos os cargos da diretoria executiva, em muitas empresas familiares, estão reservados aos membros da família, e isto pode ter um impacto negativo em relação à motivação e ao desempenho dos diretores de fora da família, pois não importa o quanto se dediquem ao trabalho, jamais chegarão a fazer parte da direção executiva da empresa.

Com isso, explica a autora, muitas empresas familiares encontram dificuldade em atrair e reter diretores talentosos de fora da família, sendo necessária uma política de emprego clara e justa, tanto para empregados que sejam membros da família como para os demais, o que tornaria mais fácil a manutenção dos seus melhores colaboradores, mantendo-os motivados e interessados no crescimento da companhia.

Em se tratando de práticas de gestão nas empresas familiares, Bornholdt (2005) acredita que elas tenham relação direta com a cultura organizacional da empresa, contribuindo para explicar e, até mesmo, predizer o comportamento das organizações e dos seus membros. Assim, percebe-se que, uma vez solidificada, cria-se uma resistência à mudança na cultura organizacional. O autor comenta, ainda, que o processo de mudança da cultura organizacional deve ser planejado, feito em pequenas etapas, respeitando-se profundamente os valores, as crenças, os ritos e as normas da empresa. Diante desse contexto, seria preciso encontrar novos modelos de gestão compatíveis com os desafios atuais e romper com antigos paradigmas, uma vez que as necessidades de mudança na forma de gestão empresarial vêm se tornando imprescindíveis.

Sob alguns critérios, de acordo com Bethlem (1994), é possível conciliar boa administração com família, ou melhor, é possível encontrar bons administradores na família. Há quem argumente que a administração familiar é mais eficiente ao tratar-se de pensamento a longo prazo; todos concordam, porém, que ser “filho de patrão” não basta: é necessário poder unir competência com parentesco ou relacionamento familiar, o que nem sempre é fácil. Se o fator mais importante do sucesso de uma empresa é estar no negócio certo, na hora certa, a administração viria em segundo lugar, e a importância da família seria também secundária.

A empresa familiar comumente é considerada um entrave ao crescimento de uma região, de acordo com Bernhoeft (2002), porque os administradores adotam um comportamento protetivo e acabam não aproveitando as novas oportunidades do mercado global.

Esse autor, no entanto, afirma que se verifica que há muitas empresas familiares que adaptaram suas estratégias às oportunidades apresentadas pelo mercado global, demonstrando

possuir características fundamentais para atuar em um ambiente altamente competitivo como o atual. Além disso, a administração da empresa do tipo familiar seria considerada menos burocrática e impessoal, pois o acesso à cúpula administrativa é mais fácil, o que poderia tornar as operações mais flexíveis e as decisões mais rápidas do que nas companhias de capital aberto sob gestão não familiar. Os administradores de empresas familiares vitoriosas destacam-se mundialmente pela ousadia e pelo espírito empreendedor, diversificando os negócios da família sem perder a competitividade.

3.2.1 Modelos de empresa familiar

O quadro 20, ilustra os tipos de empresa familiar, sendo essencial ressaltar que a empresa pesquisada está em fase de implantação do conselho, ressaltando-se que os sucessores acionistas poderão ou não fazer parte desse conselho, sendo que, para que isso ocorra, eles precisam demonstrar as competências necessárias para serem executivos da referida organização familiar.

Quadro 20 - Tipos básicos de empresa familiar

Tradicional	Híbrida	Influência Familiar
O capital é fechado. Existe pouca transparência administrativa e financeira, e a família exerce um domínio completo do negócio.	O capital é aberto. Participação na administração de profissionais não-familiares. A família ainda detém o controle do negócio. De modo geral, existe maior transparência.	O capital é aberto. A família mantém influência estratégica significativa através da participação acionária.

Fonte: Elaborado a partir de Lethbridge (1997)

Para Abouzaid (2008), quando se trata da participação como membro do conselho, afirma que a maior parte das empresas familiares reserva esse direito a pessoas da família, e apenas em poucos casos diretores executivos de confiança não pertencentes ao núcleo parental. Tal prática é geralmente utilizada como um modo de manter sob o controle da família a direção de seu negócio. De fato, a maioria das decisões são geralmente tomadas

pelos membros do conselho que, ao mesmo tempo, fazem parte da família. O quadro 21, a seguir, apresenta outros modelos de empresa familiar.

Quadro 21 - Outros modelos de empresa familiar

Departamentalização	Holding	Administração Coorporativa e Unidades Estratégicas de Negócio	Colegiados	Conselhos de Adm. e Consultivos
As empresas familiares podem se valer da segregação de suas atividades por quantidades, funcionalidades, territorialidades, produtos ou serviços, clientes, processos, projetos, unidades estratégicas e mista.	Este modelo consiste no agrupamento de atividades de apoio, tais como recursos humanos, financeiro e contabilidade, terceirizando alguns serviços para grupo de empresas. Este modelo pode ser interessante para uma empresa familiar em função da facilidade dos processos administrativos e do processo sucessório.	Modernos conceitos de empresa familiar são aplicados, caracterizados pelo agrupamento de atividades com amplitude de um negócio com atuação perfeita e integrada do ambiente empresarial.	O foco é dado à questão profissional, criando um grupo de debates e propostas de decisões	Centro para debates e tomada de decisões dos membros da família com a participação de conselheiros membros da família e de outros profissionais sem relação consanguínea (executivos, consultores, etc).

Fonte: Elaborado a partir de Fleury e Fischer (1996)

No quadro 22 são resumidos alguns dos critérios que os membros do conselho deveriam atender, conforme Abouzaid (2008):

Quadro 22 - Critérios a serem atendidos pelos membros do conselho de administração

Características pessoais	Qualificação dos profissionais
<ul style="list-style-type: none"> • Integridade pessoal e senso de responsabilidade; • Capacidade de trabalhar em equipe; • Habilidades de comunicação; • Espírito de liderança; • Profunda capacidade analítica; • Autoconfiança e capacidade de questionar outros membros do conselho, membros da família e membros da diretoria executiva. 	<ul style="list-style-type: none"> • Experiência no setor; • Bom senso de julgamento em negócios; • Habilidades e conhecimentos especializados em áreas pertinentes (a serem definidas pela empresa): estratégia, Marketing, Direito, Finanças e Contabilidade, Gestão de Riscos e Controles Internos, Recursos Humanos e Governança Corporativa • Vínculos e conexões úteis.

Fonte: Elaborado a partir de Abouzaid (2008, P. 42)

No tocante à estrutura organizacional, Lethbridge (1997) explica que não há definição de papéis para a empresa de tipo familiar tradicional. Geralmente, o proprietário é confundido

com o gestor e/ou diretor da empresa, revezando-se na tarefa de decidir, coordenar e atuar diretamente nos negócios.

Bernhoeft (2002) acrescenta que, apesar de oferecer uma conceituação muito ampla para a empresa de tipo familiar, o estilo de administração pautado na informalidade dos relacionamentos é marca principal destes empreendimentos.

3.3 Sucessão na empresa familiar

Cada empresa enfrenta e equaciona os desafios encontrados à sua maneira. Nesse aspecto, Curado (2010) destaca que a base histórica mostra que, em qualquer país do mundo, os negócios começam pequenos e, nessa forma, servem para sustento do fundador e de sua família. Segundo o autor, essas empresas se estabilizam e crescem dentro de uma cultura que privilegia o trabalho, induzindo os filhos, pelas circunstâncias, a trabalhar com o pai, ou seja, com o fundador.

O autor ainda destaca que, com o passar do tempo, surgem novidades pouco agradáveis, muitas vezes fugindo ao controle das famílias, sendo geralmente nestes entraves que o negócio da família começa a ruir. Alguns exemplos são dados pelo autor: quando os rendimentos provenientes da empresa não são mais suficientes para sustentar a família; quando o crescimento da empresa é superado pelo crescimento da família; quando os membros têm aptidões ou desejos diferentes dos necessários para administrar os negócios; quando as gerações envelhecem e precisam ser substituídas. Para o autor, a empresa corre o risco de ruptura quando passa por alguma dessas dificuldades, podendo esta ruptura ser entendida como a fase antecedente a um processo de sucessão ou decorrente dele.

A sucessão, de acordo com Oliveira (2006) e Leone (2005), é um dos principais aspectos a ser enfatizado nas empresas familiares, tanto pela importância do processo, quanto pela importância que tem para a sobrevivência dessas empresas. A sucessão em empresas familiares, antes de ser apenas um fato natural, humano, vinculado a um ciclo de vida do fundador e de seus herdeiros, constitui um fenômeno complexo, com um conjunto amplo de elementos intervenientes.

Leone (2005) explica que a sucessão familiar acontece quando uma geração possibilita que a outra assumam a responsabilidade. Essa transição entre gerações é o que tem recebido maior ênfase nos estudos sobre as empresas familiares nas empresas familiares. Neste tipo de

sucessão, o controle da empresa passa às mãos de um membro da família, e a geração seguinte assume o lugar deixado vago pelo sucedido.

Com a atual situação econômica, Oliveira (2006) defende que a sucessão deve ser tratada com melhor planejamento e preparação, a fim de que os impactos sejam mais sutis.

Adachi (2006) afirma que, dentre as implicações existentes em uma empresa familiar, o processo sucessório tem profunda relevância, justamente porque diz respeito ao futuro dessas organizações. Por ser patrimônio de uma família, a tendência é que um membro dê sequência à administração da empresa tal como era feita. Essa pessoa pode ser um filho ou qualquer parente de confiança do proprietário.

O autor explica que, na maioria das vezes, a figura do filho é vista como a do sucessor. Isso acontece porque há um anseio dos pais empreendedores do negócio em ver a empresa gerida pelos filhos no futuro, muitas vezes sem nem saber se essa seria a vontade do filho herdeiro.

É comum, de acordo com Adachi (2006), perceber, entre as famílias empresárias, que a única alternativa dada à nova geração é trabalhar na empresa da família. A melhor forma de minimizar os efeitos danosos de uma disputa pelo poder no momento da sucessão é realizar um planejamento sucessório cujo início ocorra com o fundador ainda em vida.

Segundo Bernhoeft (2002), buscar a realização pessoal e profissional como forma de agregar valor ao patrimônio recebido precisa não apenas de compreensão de herdeiros, mas também de uma efetiva ação que viabilize o seu futuro como pessoa. Deixar as emoções de lado na hora do planejamento de sucessão é muito importante para a continuidade do negócio, que pode ainda ser confiado a um membro da família ou a um profissional externo, levando-se em conta que o escolhido deve ser aquele com melhor preparo profissional para o cargo.

Para Leone (2005), há diferenças importantes entre o fundador e seus sucessores. Enquanto os pais se vêem pragmáticos, intuitivos, rotineiros, os filhos se vêem neutros, objetivos, profissionais e inovadores. São duas visões que se opõem, tornando os conflitos inevitáveis no processo de sucessão. Os jovens que estão assumindo o poder nas empresas acham que são diferentes nas formas de administrar. A autora salienta, porém, que a vantagem dos sucessores está numa formação acadêmica mais sólida, na disposição para experimentar inovações e em implementar uma nova mentalidade, cujas marcas são a racionalidade e a criatividade.

Ao falar da avaliação do herdeiro candidato a sucessor, Leone (2005) levanta três elementos que devem ser observados, considerando as competências exigidas para um líder: habilidades (humana, técnica e conceitual), conhecimentos específicos e características

peçoais integrativas. Nesse contexto Bernhoeft (2002) explica que o sucessor precisará de espaço para apresentar seu trabalho e implantar o seu estilo pessoal na empresa, mudando o que julgar premente para as novas formas de caminhar e ajustando seu estilo de liderança ao processo que já está instalado.

A liderança deve ser exercida, no entanto, pela pessoa mais capacitada, devendo esta ter amplo respaldo dos demais acionistas nas novas decisões estratégicas rumo às mudanças, como alerta Bernhoeft (2002). É justamente neste momento que o autor ressalta a importância da profissionalização, que significa a introdução da racionalidade nas interações e nos papéis pessoais quando o comportamento, a comunicação e a relação com a autoridade dentro da família são dominados pelo informalismo, individualismo e afetividade. O futuro sucessor, sob essa ótica, não poderia começar já na administração; ele teria de iniciar seu trabalho no setor de operações, por exemplo, e ir conquistando posições, até assumir cargos de hierarquia superior, daí o conceito de profissionalização.

Bernhoeft (2002) ainda defende que o sucessor ideal é aquele que consegue aliar uma educação administrativa formal a uma vivência prática, entendendo, acima de tudo, que o seu papel é administrar uma obra que muitas vezes precisa ser melhor estruturada, principalmente na fase de crescimento, na qual os fundadores costumam falhar.

Para a continuidade da empresa, o mesmo autor afirma ser preciso que o sucessor tenha motivação para o negócio e goste do ramo de atuação em que a empresa está inserida, não devendo assumir a sucessão apenas para agradar os pais, ou para esperar a morte do pai e fazer a gestão de que gosta.

Outro fator fundamental apontado por Lodi (1998) para o sucessor é a conquista de seu espaço entre os familiares, mostrando que é capaz e competente, obtendo o apoio claro e transparente das pessoas da estrutura familiar. A sucessão familiar é, conforme foi visto, o ponto mais importante para a sobrevivência da empresa, seguido da profissionalização.

Nos estudos de Lodi (1998), o grande conflito na sucessão é quase sempre resultante de problemas estruturais da família, cujas raízes podem ser encontradas há 20 ou 30 anos. A sucessão seria determinada a longo prazo, pela maneira como os pais constituíram e educaram a família, preparando-a para o poder e para a riqueza. Segundo o autor, os parentes não são os melhores sócios, tendo em vista a necessidade de que algum membro da família tenha personalidade empresarial sobressalente, pois uma sucessão bem estruturada deve ser conduzida em períodos de três a cinco anos.

Seguindo ainda os ensinamentos de Lodi (1998), a questão da sucessão gera uma ambiguidade: ao mesmo tempo em que a atuação de um novo gestor pode dar à empresa uma

perspectiva diferente e positiva, a falta de profissionalismo deste pode gerar a destruição da empresa. Os principais conflitos que atingem as organizações familiares são os problemas estruturais e culturais do processo sucessório, os quais, geralmente, são resultantes do comportamento dos familiares atuantes na empresa, que possuem raízes há vinte ou trinta anos, sendo determinados pela maneira como os pais educaram os filhos na preparação para a transferência do poder e das responsabilidades.

Complementando os ensinamentos de Lodi, torna-se pertinente citar Adachi (2008) quando este afirma que suceder é substituir com técnica e sabedoria o que já vem sendo feito, beneficiando-se da história e do trajeto percorridos. Técnica e sabedoria, aliás, são fatores que fazem a diferença na conquista do sucesso. A preparação de sucessores, por isso, passou a ser condição indispensável para o sucesso de seus empreendimentos.

O autor também afirma que a responsabilidade da sucessão recai sobre os membros da geração que terá de assumir os negócios da família, sendo que cabe a essa geração estar preparada para essa nova realidade. Não se trata simplesmente de transmitir todos os problemas da empresa aos sucessores; trata-se de preparar os futuros executivos ao longo do tempo, antecipando a relação com os futuros acionistas, discutindo com antecipação os pontos básicos da cultura da empresa com quem terá o poder de decisão.

Nesse sentido, Lodi (1998) entende que cabe ao sucessor saber se posicionar diante da oportunidade de crescer e de levar adiante o empreendimento familiar, devendo ter clareza sobre o fato de que talento empresarial não pode ser herdado e, por isso, deverá aceitar o desafio somente se estiver convicto de ser a pessoa certa para tal, refletindo sobre o seu potencial e, acima de tudo, optando de forma consciente, de acordo com seu plano de vida e de carreira.

Assim, o autor (1998) afirma que o sucessor, o qual poderá ou não se identificar com o sucedido, contribuirá na melhoria, na adequação e na perpetuação da obra que recebeu, e sua missão deve privilegiar a preservação dos valores, a representatividade da sociedade, a obtenção de resultados e a fidelidade, de acordo com a gestão.

Em continuação ao que foi exposto, Oliveira (2006) afirma que a empresa que adotar antecipadamente procedimentos definidos por gestores preparados e externos ao vínculo familiar terão ampla vantagem quando for necessário executar todo o processo de sucessão, minimizando ou, até mesmo, excluindo futuros prejuízos que poderão surgir diante de indecisões e de problemas familiares.

Para Lodi (1998), a sucessão na empresa familiar possui dois aspectos relevantes que se relacionam com o seu resultado: o fator preventivo e a atitude do empresário diante do

processo de transição. O fator preventivo refere-se à atitude cautelosa e bem planejada do gestor, enquanto a atitude do empresário está relacionada a vários aspectos existenciais: o sucesso empresarial, a realização profissional, a mudança no estilo de vida ou a aposentadoria. Além desses aspectos existenciais, é fundamental destacar a importância da influência do dirigente (líder) no estabelecimento dos objetivos estratégicos de funcionamento da instituição e de suas propriedades.

Como recomenda Lodi (1998), as relações entre os membros da família devem ser mantidas num nível de respeito profissional, acima de qualquer divergência pessoal ou disputa familiar. A preservação dos canais de comunicação entre os familiares exige um esforço consciente, oportunizando a troca de idéias e a condução profissional dos negócios.

É preciso, para isso, respeitar as particularidades de cada um e, principalmente, não permitir que uma gestão mal preparada ou com algum grau de imaturidade comprometa a existência da organização. Considerar todas essas razões torna a sucessão e a profissionalização das empresas familiares algo muito delicado, sendo um processo que deve ser conduzido respeitando-se todas as variáveis envolvidas, conforme afirma Bernhoeft (2002). Não haveria, portanto, como estabelecer um padrão administrativo e aplicá-lo em todas as empresas familiares. Há que se respeitar as particularidades de cada uma, não permitindo que uma gestão mal conduzida comprometa a existência e o sucesso da própria empresa.

Lodi (1998) complementa Bernhoeft, afirmando que esta situação será superada quando o dono deixar de assumir o papel de dono e se tornar empresário, visualizando o negócio e não apenas as relações familiares, evitando, assim, os problemas de sucessão; ou, ainda, com a ajuda de profissionais que não sejam do núcleo familiar.

A continuidade do empreendimento familiar, no pensamento de Leone (2005), é permitido e consolidado pelo processo de sucessão, ou seja, a empresa familiar só continuará com um bom empreendedorismo se for realizado um ótimo processo sucessório. Por isso, a sucessão é considerada um assunto delicado, constituindo um momento crucial na existência das empresas familiares.

Nesse contexto, Bernhoeft (2002) explica que, nas empresas familiares, o processo sucessório se constitui no que pode ser denominado de ponto crítico, principalmente em relação à perpetuação, sendo a passagem da geração do fundador para a segunda geração que acontece a crise na sucessão. Da segunda à terceira geração, ou seja, da passagem do fundador para netos, tem-se a crise de liderança, que, por sua vez, conduz a empresa à chamada *crise de identidade*, característica da terceira geração.

Bernhoeft (2002) salienta, ainda, que as empresas familiares que hoje sofrem um processo de sucessão entre a terceira e a quarta geração são aquelas surgidas em um período econômico bastante protecionista. Para o autor, a atualidade, porém, exige um modelo econômico transformador, visto que a necessidade de reformas provocadas pelo fim do mercado protecionista, fundamentado num modelo predominantemente de substituição das importações, não invalida a continuidade da empresa familiar devido à grande contribuição econômica que ela pode dar, o que contrasta com o principal mito existente do “pai rico, filho nobre e neto pobre”.

Sendo assim, Matos (2010) destaca o quão complexo se torna obter a perenidade de uma empresa familiar, principalmente quando o fundador não faz mais parte dela; e o quanto um processo de sucessão ultrapassa a noção de divisão do patrimônio adquirido ao longo do tempo de existência e de distribuição de cargos estratégicos.

Levando em consideração as contextualizações, ponderações, ensinamentos, explicações, projeções e cenários de diversos autores abordados no decorrer do presente capítulo, foi feita, no capítulo seguinte, uma explanação sobre a pesquisa de campo realizada no Grupo Cereal, empresa essa que está justamente preparando-se para o processo sucessório, da primeira geração, dando ênfase no quesito *liderança*, de forma que as idéias e conceitos teóricos abordados são testados por meio de um caso exemplo.

4 PESQUISA DE CAMPO: IDENTIFICAÇÃO DO ALINHAMENTO DO ESTILO DE LIDERANÇA AO NÍVEL DE MATURIDADE DOS LIDERADOS

No presente capítulo são apresentados os procedimentos metodológicos utilizados para a realização da pesquisa, acrescentando-se a isso a contextualização e a justificativa do *lócus*, bem como a justificativa da escolha, da configuração do universo e amostra da pesquisa, explicitando-se como foi realizada a coleta de dados e sendo apresentados os resultados obtidos, além de tratar-se, por fim, sobre a forma como os objetivos foram atingidos.

Em relação ao tema da pesquisa de campo, justifica-se a escolha por seu enquadramento em alguns dos objetivos do Plano Estratégico de Desenvolvimento do Centro-Oeste 2007 - 2020, realizado pelo Ministério da Integração Nacional, tais como o aumento da competitividade econômica regional, de modo a consolidar sua posição como grande centro de exportação do Brasil; a formação de um ambiente de inovação na economia regional, com a ampliação das pesquisas, desenvolvimento de tecnologias e aumento do nível de qualificação dos trabalhadores e empresariado centro-oestinos.

Com este estudo, teve-se a pretensão de contribuir com tais objetivos, já que há uma proposta de melhoria nos resultados da liderança através dos estilos de maior probabilidade de eficácia, propostos por autores consagrados, contribuindo, assim, no aumento da qualificação e, conseqüentemente, da competitividade da empresa familiar estudada, já que ela concorre diretamente com indústrias de grande porte do mesmo segmento. Dessa forma, a pergunta formulada neste estudo e a qual objetiva-se responder é *Quais os estilos da liderança situacional praticados pela alta administração que melhor se alinham aos níveis de maturidade dos seus liderados?*

A partir disso, foi feita uma abordagem sobre a liderança, tendo em vista o crescente entendimento de que este fator é determinante nos resultados de qualquer empresa, bem como considerando que há importantes vertentes na Administração através das quais tenta-se aprofundar os estudos sobre a relação existente entre estilos de liderança, ambiente e liderados, a chamada liderança situacional. Nesse contexto, foi realizado um caso-exemplo sobre liderança situacional, na tentativa de abordar as teorias a respeito desse assunto de forma a aplicá-las a um caso concreto e, assim, contribuir para o avanço dos estudos nessa área. Assim, chegou-se à especificação do tema tratado: “Análise e alinhamento da liderança situacional ao nível de maturidade dos liderados: um estudo em empresa familiar do segmento industrial de esmagamento de soja no município de Rio Verde - GO”.

Conforme os ensinamentos de Roesch (2005), os casos que se destinam a relatar práticas de organizações ou recomendar alternativas são conhecidos como casos-exemplos, sendo este o tipo mais utilizado em pesquisa organizacional.

Quanto aos objetivos do presente trabalho, foi traçado como objetivo geral analisar o alinhamento entre os estilos de liderança praticados pela alta administração de uma empresa familiar do segmento industrial de esmagamento de soja no município de Rio Verde – GO e o nível de maturidade de seus liderados. Já como objetivos específicos, a pretensão foi identificar os estilos de liderança situacional praticados pela alta administração de uma empresa familiar do segmento industrial de esmagamento de soja; verificar os níveis de maturidade dos liderados hierarquicamente subordinados à alta administração de uma empresa familiar do segmento industrial de esmagamento de soja; comparar os estilos de liderança praticados pela alta administração com o nível de maturidade dos seus liderados; e, finalmente, propor, seguindo os autores da teoria situacional, do alinhamento do estilo de liderança situacional que possibilite um melhor desempenho da organização estudada.

.Para responder à questão central lançada pelo objeto de estudo e atingir os objetivos traçados, foi utilizada a metodologia da pesquisa exploratória de cunho qualitativo.

A metodologia de uma pesquisa, conforme Richardson (1999), é o instrumento pelo qual a investigação do problema proposto é viabilizada, a fim de que os objetivos traçados sejam atingidos. Portanto, a metodologia é um meio, e não um fim em si mesma, o que não isenta o pesquisador de dar especial atenção a ela. Nesse sentido, a pesquisa de campo e os procedimentos metodológicos estão explicitados a seguir.

4.1 Procedimentos metodológicos

Para atingir os objetivos geral e específicos do presente estudo, empregou-se uma metodologia exploratória, na qual, nos ensinamentos de Gil (2002), tem-se por objetivo familiarizar um determinado assunto quando este ainda não foi amplamente discutido. Com base nestes ensinamentos, a metodologia exploratória teve caráter qualitativo em sua análise no desenvolvimento deste trabalho.

Compactuando com Gil, Aaker *et al.*, (2004), reforçam que a pesquisa exploratória é utilizada para se descobrir o que pouco se conhece, buscar um entendimento sobre a natureza de um problema, as possíveis hipóteses alternativas e as variáveis relevantes a serem

consideradas para se ter um melhor entendimento do assunto abordado. Com esse tipo de pesquisa objetiva-se, principalmente, o aprimoramento de idéias. A pesquisa exploratória é flexível, de modo que quaisquer aspectos relativos ao fato estudado têm importância.

Sob esse prisma, Malhotra (2005) ressalta que na pesquisa exploratória tem-se como finalidade explorar ou examinar um problema ou situação para proporcionar compreensão e conhecimento.

Mendonça, Rocha e Nunes (2008) complementam esses conceitos afirmando que a pesquisa exploratória constitui a primeira etapa de todo trabalho científico cuja finalidade seja obter maiores informações sobre um assunto e, portanto, constitui um trabalho preliminar ou preparatório para outro tipo de pesquisa, utilizando-se, para isso, na maioria dos casos, pesquisa bibliográfica.

Para uma melhor compreensão dos métodos de pesquisa, torna-se preciso explicar o que é pesquisa exploratória e pesquisa qualitativa.

De acordo com o pensamento de Godoy (1995), na pesquisa qualitativa não se procura enumerar e/ou medir os eventos estudados, nem é empregado instrumental estatístico na análise dos dados; segundo ele, ela envolveria a obtenção de dados descritivos sobre pessoas, lugares e processos interativos pelo contato direto do pesquisador com a situação estudada, procurando-se compreender os fenômenos segundo a perspectiva dos sujeitos, ou seja, dos participantes da situação em estudo.

Neves (1996), sob esse prisma, conceitua pesquisa qualitativa como uma atividade da ciência através da qual objetiva-se a construção da realidade, constituindo-se em um conjunto de diferentes técnicas interpretativas que possibilitam a descrição e a decodificação dos componentes de um sistema complexo de significados, na tentativa de traduzir e expressar o sentido dos fenômenos do mundo social.

O autor complementa, ainda, afirmando que o material básico da investigação qualitativa é a palavra que expressa o falar cotidiano, tanto no nível das relações quanto dos discursos. Em geral, os teóricos qualitativos sustentam a idéia de que não existem padrões formais ou conclusões definitivas, e que a incerteza faz parte da sua epistemologia.

No estudo ora apresentado, com a utilização da pesquisa exploratória sugeriu-se o emprego de métodos científicos. De acordo com Galliano (1986, p. 32), “o método científico é um instrumento utilizado pela ciência na sondagem da realidade, um instrumento formado por um conjunto de procedimentos, mediante os quais os problemas científicos são formulados e as hipóteses científicas são examinadas”.

Portanto, os métodos científicos empregados no presente estudo foram a pesquisa bibliográfica, para embasar o desenvolvimento do trabalho, e a pesquisa de campo.

No que diz respeito à pesquisa bibliográfica, nos conceitos de Lakatos e Marconi (2001 p.43) trata-se de um “apanhado geral sobre os principais trabalhos já realizados, revestidos de importância, por serem capazes de fornecer dados atuais e relevantes relacionados com o tema”.

Quanto ao método da pesquisa de campo, Lakatos e Marconi (2001) consideram que esta deve ser realizada com o objetivo de coletar informações e/ou conhecimentos acerca de um problema, através do qual foram buscadas respostas ou hipóteses que devem ser comprovadas.

Na concepção de Gil (2002), a pesquisa de campo se constitui em um modelo clássico de investigação que focaliza uma comunidade. No caso do presente estudo, os sujeitos da pesquisa foram os profissionais que atuam no Grupo Cereal, conforme justificada a opção desse grupo no lócus da pesquisa.

Ainda com relação à pesquisa de campo, foi usada para fins de coleta de dados a técnica do questionário que, de acordo com Gil (2002), é uma série ordenada de perguntas que devem ser respondidas pelos sujeitos da pesquisa. No caso do presente estudo, esse questionário, eleito então como o instrumento de coleta de dados, foi elaborado com perguntas fechadas, onde o respondente escolheu e assinalou apenas uma alternativa para cada questionamento.

Mediante o posicionamento dos autores referenciados, parece, pois, pertinente o emprego da metodologia exploratória de cunho qualitativo com a utilização dos métodos compostos pela pesquisa bibliográfica e pesquisa de campo.

4.2 Lócus da pesquisa

No presente trabalho foi eleita, como lócus da pesquisa, a cidade de Rio Verde, cuja localização se dá no Sudoeste de Goiás, a 233 km da capital, Goiânia., com 176.502 habitantes, de acordo com a última contagem do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística – IBGE (2010).

Rio Verde tem um Produto Interno Bruto (PIB) de R\$ 3.083.919,46, que representa 4,73% do PIB do Estado, fruto do grande crescimento da agricultura no município, o que o

coloca numa posição de destaque no estado de Goiás. O PIB per capita do município soma o valor de R\$ 20.644,52, representando 78,95% a mais do que o PIB per capita do Estado, que demonstra a concentração de renda por pessoa que existe no município. Essas características e indicadores foram preponderantes para que esse estudo fosse realizado em Rio Verde. Isso porque as potencialidades econômicas do município têm atraído investimentos de grandes grupos empresariais por apresentar as condições necessárias para a integração do capital industrial ao setor agrícola. O resultado deste processo representa uma significativa melhoria nas possibilidades de agregação e desenvolvimento regional.

Segundo Lunas e Ortega (2003), a transformação da tecnologia na agricultura de Rio Verde contribuiu para a constituição do complexo da soja no município, inicialmente com a visão de empreendedores locais que buscavam reunir esforços para diminuir barreiras e, em um segundo momento, atraindo grandes e importantes empresas multinacionais.

Lunas e Ortega (2003) afirmam que a aliança da agricultura com o capital resultou no surgimento das agroindústrias. A atividade foi fortalecida a partir dos incentivos públicos para agregação de valor aos produtos primários a serem exportados, bem como da disponibilidade dos produtores rurais a incorporar a base tecnológica exigida.

A partir desta dinâmica entre elementos incentivadores, a produção de soja cresceu no Estado de Goiás, sobretudo no município de Rio Verde, onde, na última década, tudo que está ligado ao agronegócio evoluiu de forma significativa. Juntamente com o crescimento da produção, aconteceu a industrialização rural, com o surgimento de uma importante indústria, a de processamento (esmagamento) de soja.

Complementando o pensamento de Lunas e Ortega, Delgado (2005) afirma que o fortalecimento do setor agrícola com base na produção em larga escala no Estado de Goiás e, mais especificamente, em Rio Verde, é fruto da modernização conservadora que se manifesta de forma bastante intensa na década de 1970, proporcionando a integração da agricultura com a indústria e estabelecendo as bases para que surgisse o agronegócio.

No entender de Pedroso (2005), houve uma conjunção de elementos e fatores que propiciaram a articulação política e técnica para a implantação e fortalecimento da estrutura produtiva atual com base na produção de grãos. Essas especificidades podem ser verificadas na região do Sudoeste Goiano, não representando a estrutura total do Estado.

Ainda conforme o autor (2005), um conjunto de elementos identificados - como a participação das políticas públicas através dos créditos e financiamentos, o desenvolvimento de pesquisas sobre os impactos dos setores ligados aos complexos agroindustriais e a

participação do setor empresarial - foram os responsáveis pela atual estrutura da produção de grãos no município de Rio Verde.

Na visão de Pedroso (2006), a produção de grãos se destaca na microrregião do sudoeste goiano, sendo que, a partir de 1960, essa produção sofreu uma acelerada e forte mudança em sua base produtiva, com o apoio do Estado, este sendo provedor das políticas públicas e dos fundos necessários para essa execução.

Delgado (2005), complementando o pensamento de Pedroso, explica que esta conjuntura beneficiou os grandes grupos empresariais ligados ao esmagamento da soja e ao processamento de matérias-primas agrícolas, o que desencadeou a implantação de muitas outras indústrias em Rio Verde, colocando o município em destaque nacional na geração de empregos. Os incentivos públicos que foram dados aos produtores rurais e os investimentos em pesquisa e tecnologia fizeram dessa região uma das terras mais produtivas do Brasil, onde é possível cultivar de duas a três culturas por ano, o que promove grandes índices de produtividade e de lucros.

Dias, Marques e Arriel (2007) reforçam o pensamento de Delgado quando afirmam que os complexos agroindustriais têm encontrado condições adequadas para se instalar em Rio Verde, como disponibilidade de grãos, grande oferta de mão-de-obra, proximidade do mercado consumidor, desenvolvimento tecnológico através de parcerias regionais, condições climáticas, infra-estrutura e incentivos fiscais.

Para Silva (2004), o município de Rio Verde - com uma topografia plana, clima estável e chuvas regulares, aliados à fertilidade de suas terras e ao uso de tecnologia avançada -, se caracteriza como um dos principais agropolos de Goiás, pela associação entre os principais segmentos das cadeias produtivas agropecuárias e agroindustriais e a ênfase na inovação tecnológica, o que torna esta relação bastante competitiva e eficiente no aproveitamento das potencialidades desenvolvidas ao longo dos anos.

Em relação à formação de agropolo, o autor destaca, ainda, que este é decorrente das condições naturais favoráveis ao desenvolvimento do agronegócio regional, com a instalação ou o deslocamento de unidades agroindustriais para as áreas produtoras beneficiadas com obras de infra-estrutura e serviços tecnológicos.

Conforme Silva (2004), o resultado deste processo representa uma significativa melhoria nas possibilidades de agregação e desenvolvimento regional. A população do município é formada por pessoas de várias procedências, já que, com o desenvolvimento, a taxa de migração para este município evoluiu bastante. As famílias pioneiras se juntaram a imigrantes de diversas regiões do país e imigrantes de vários países.

Pereira e Filho (2003) salientam que os determinantes para a escolha da localização desta indústria foram a disponibilidade de grãos (principalmente soja e milho), a oferta de mão de obra, a proximidade do mercado consumidor, os incentivos fiscais, as condições climáticas e a infraestrutura. A partir de 2002, o aumento de empregos continuou, mas não tão acentuado quanto no início.

Na Tabela 1 está exposta a evolução dos empregos formais em Rio Verde entre os anos de 2000 a 2008.

Tabela 1- Empregos formais em Rio Verde.

Município/ano	2000	2002	2004	2006	2008
Rio verde	17.905	26.018	33.035	37.051	45.005
% Aumento		45,31	26,97	12,16	21,47

Fonte: Elaborada a partir dos dados do SEPLAN⁶/SEPIN⁷

Percebe-se um percentual considerável de crescimento entre 2000 e 2002, o que pode ser associado à instalação, nessa época, de uma indústria do segmento de aves e suínos, que trouxe também várias outras empresas fornecedoras para o município.

O cultivo de soja em Rio Verde nos últimos 10 anos pode ser observado na Tabela 2, de acordo com os dados do SEPLAN/SEPIN,. Os aumentos de produção ocorreram apoiados em seguidos incrementos de área colhida.

Tabela 2 - Área, produção e produtividade da soja em Rio Verde

Ano	Área colhida (ha)	Produção (t)	Produtividade (t/ha)
2000	175.000	507.500	2,90
2001	180.000	540.000	3,00
2002	220.000	660.000	3,00
2003	250.000	750.000	3,00
2004	264.860	609.178	2,30
2005	265.000	715.500	2,70
2006	250.000	600.000	2,40
2007	230.000	579.600	2,52
2008	235.000	733.200	3,12
2009	245.000	735.000	3,00

Fonte: Elaborada a partir dos dados do SEPLAN/SEPIN

⁶ SEPLAN – Secretaria de Planejamento e Desenvolvimento (2011).

⁷ SEPIN – Superintendência de Estatísticas, Pesquisa e Informações Socioeconômicas (2011).

Para melhor ilustrar a evolução da quantidade de soja plantada em Rio Verde, na Figura 3 está um mapa demonstrando a área de soja plantada no Brasil em 2008, o qual foi elaborado em artigo de Coelho, Silva e Wander (2011). Na figura 3 a seguir é possível notar que, em Goiás, o maior círculo preto está exatamente na região Sudoeste, onde está inserida a cidade de Rio Verde.

Esses autores (2011) consideram que, a partir desses dados, é possível visualizar a relevância da microrregião Sudoeste de Goiás, bem como o destaque do município de Rio Verde, relativo à área de soja.

Também afirmam que Rio Verde é o maior município em área de soja no estado de Goiás, estando entre as cinco principais microrregiões relativamente à área destinada ao plantio da soja no Brasil.

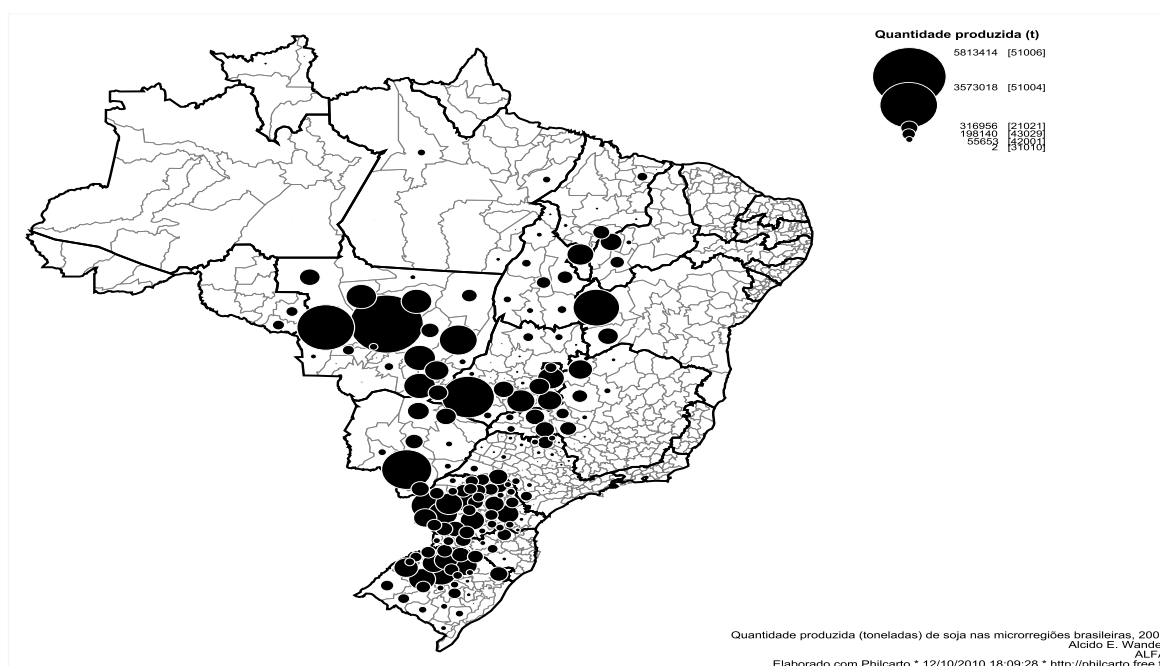


Figura 3 - Área plantada da soja nas microrregiões brasileiras em 2008

Fonte: Elaborado a partir do programa Philcarto utilizando dados do IBGE. Coelho, Silva e Wander (2011)

Na Figura 4, conforme ressaltado por Coelho, Silva e Wander (2011), se apresenta a produção de soja nas microrregiões brasileiras em 2008, e se verifica que, na microrregião

Sudoeste de Goiás, a produção por tonelada é a maior do Estado e está entre as cinco maiores microrregiões brasileiras em produção de soja.

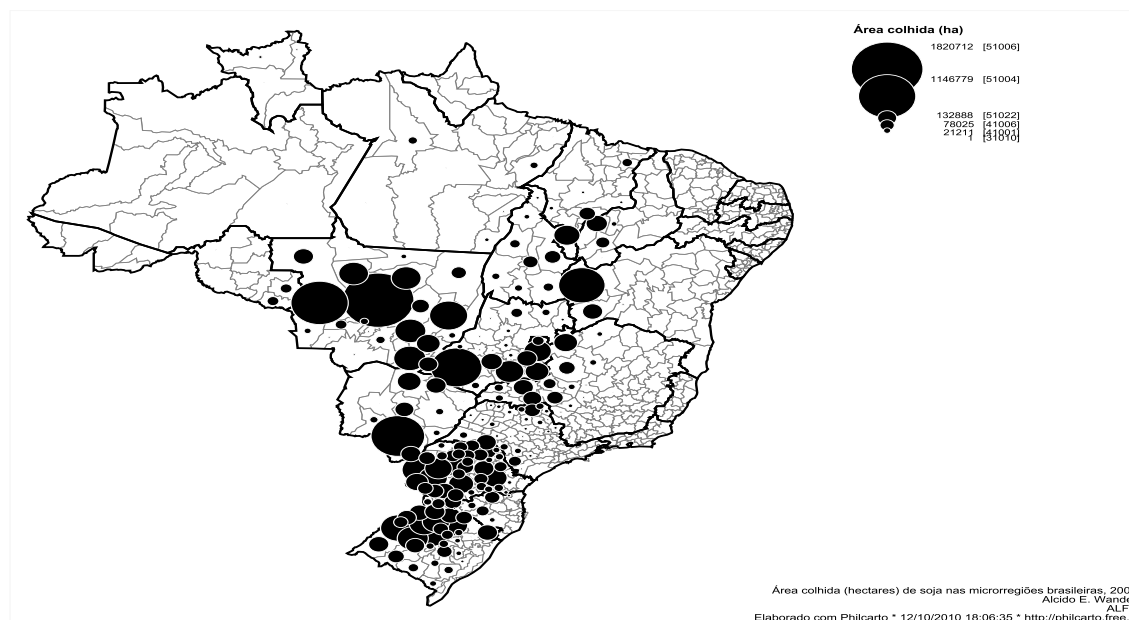


Figura 4 - Quantidade de soja produzida nas microrregiões brasileiras em 2008

Fonte: Elaborado a partir do programa Philcarto utilizando dados do IBGE. Coelho, Silva e Wander (2011)

A partir do contexto apresentado sobre o lócus da pesquisa, que em Rio Verde existe o domínio dos recursos tecnológicos, os quais foram fundamentais para o crescimento do município e, por consequência, da região.

As transformações das bases tecnológicas da agricultura de Rio Verde contribuíram para a constituição do complexo da soja no município, tendo, inicialmente, a visão de empreendedores locais que buscavam reunir esforços para diminuir barreiras, e depois atraindo gigantes multinacionais.

Tecnologias modernas como o plantio direto, a irrigação e o uso intensivo do solo propiciam índices internacionais de produtividade. A cidade possui uma ampla rede de armazenagem e processamento de grãos, indústrias de transformação de soja e milho.

Lembrando a afirmativa de Pedroso (2006), o crescimento do PIB e da renda regional demonstra que uma região está em uma etapa favorável de crescimento econômico e que isto leva a um aumento na quantidade de bens e de serviços à disposição da população, e essa afirmação reflete muito bem a posição de Rio Verde e da microrregião a que pertence.

Atualmente, a microrregião Sudoeste de Goiás, da qual Rio Verde participou em 2007

com quase 50% do PIB, é a maior região produtora de soja em Goiás e está inserida entre as cinco maiores microrregiões de produção de soja no país.

Neste cenário, a escolha do tema da pesquisa justificou-se por se enquadrar em alguns dos objetivos do Plano Estratégico de Desenvolvimento do Centro-Oeste 2007 - 2020, realizado pelo Ministério da Integração Nacional. Com o presente estudo, então, teve-se a pretensão de contribuir com tais objetivos, já que foi proposta uma melhoria nos resultados da liderança, através dos estilos de maior probabilidade de eficácia propostos por autores consagrados, contribuindo, assim, na melhoria da qualificação e, conseqüentemente, da competitividade da empresa familiar estudada, já que ela concorre diretamente com indústrias de grande porte do mesmo segmento.

A escolha do lócus da pesquisa – Rio Verde – justificou-se por se tratar de um município de destaque no Sudoeste Goiano, apresentando índices importantes no ranking estadual dos principais produtos agrícolas, como o da produção da soja, destacando-se por ocupar a primeira posição do estado, responsável por uma produção de 735.000 toneladas, totalizando, assim, 11% de toda soja produzida no estado (IBGE, 2009). Sua economia está totalmente ligada à produção de grãos e ao processamento de matérias-primas agrícolas com base em um modelo que prioriza os cultivos comerciais.

Retomando alguns dados anteriormente descritos e que servem de embasamento para a escolha do lócus, Coelho, Silva e Wander (2011) ressaltam a importância da microrregião Sudoeste de Goiás, bem como o destaque do município de Rio Verde no que se refere à área de soja, podendo-se concluir que é o maior município em área de soja de Goiás, estando entre as cinco principais microrregiões do país relativamente à área destinada ao plantio da soja.

4.2.1 Aspectos da empresa convidada

A escolha da empresa convidada a ser o caso-exemplo, justificou-se em função de ser uma empresa familiar do segmento industrial de esmagamento de soja, principal produto plantado na região; pela localização da empresa, que é cem por cento goiana, o que significa que os impostos pagos pela empresa são recolhidos no próprio estado, tendo uma boa oferta de empregos e necessitando, por isso, ser muito competitiva para concorrer com grandes indústrias do mesmo segmento instaladas na mesma cidade.

Os dados referentes ao Grupo Cereal foram retirados da Revista Cereal Business e do site da empresa.

O Grupo Cereal foi fundado por Evaristo Lira Baraúna em 1981, com o nome de Cereal – Comércio, Exportação e Representação de Produtos Agropecuários de Capital Ltda., tornando-se, tempos depois, o *Grupo Cereal*.

É uma empresa familiar, criada com o intuito de apoiar o grande potencial agrícola do sudoeste goiano. A sede da empresa está localizada em Rio Verde, sudoeste do estado, Às margens da BR 060 e BR-452.

A empresa tem como missão transformar cereais em alimentos e energia para o mundo, valorizando os produtores, garantindo a competitividade aos clientes e gerando valor ao negócio para os acionistas, e sua visão é ser a melhor alternativa em 2015 ao produtor do sudoeste goiano, transformando mais de 500 mil toneladas/ano de cereais em alimentos e energia para o mundo.

Tem um complexo agroindustrial diversificado e dinâmico que, ao longo dos anos, vem sendo adaptado e tendo seu portfólio inovado, oferecendo produtos e serviços com excelente padrão de qualidade.

Seu complexo industrial é composto por uma unidade esmagadora de soja, produzindo farelo e óleo degomado; uma planta de soja desativada, produzindo farelo de alto valor energético e uma fábrica de rações, produzindo ração para aves, suínos, eqüinos, bovinos de corte/leite, suplemento mineral, sal mineral e proteinados direcionados a bovinos, suínos e aves, em todos os estágios de vida.

Com as oportunidades geradas pelo fortalecimento do agronegócio, o Grupo Cereal expandiu ainda mais sua atuação mercadológica, vindo a atuar também no mercado internacional de venda de grãos e farelo de soja.

O Grupo Cereal tem uma frota de 60 caminhões e uma garagem com capacidade 100 caminhões e outros veículos. Sua capacidade de carregamento é de mais de 2.500 toneladas/dia de grãos e 500 toneladas/dia de óleo vegetal.

Atualmente possui mais de 350 hectares de reflorestamento para promover seu próprio consumo. Com uma capacidade estática de mais de 220.000 toneladas de grãos, é composta de onze unidades de armazéns, todos situadas em uma região estratégica dentro do Estado de Goiás, com o intuito de proporcionar melhor escoamento e armazenamento da safra ao produtor rural.

Em relação à gestão de seus recursos humanos, tem como principal foco assegurar um sistema que valorize a competência de seus colaboradores. Tem um programa de estágios para estudantes de cursos técnicos e de formação superior, mantendo convênios com Universidades de Rio Verde e Região e participando do Programa do Primeiro Emprego.

O Grupo Cereal desenvolve um Sistema de Gestão da Qualidade que garante níveis de excelência, estando comprometido a fornecer condições de excelência em segurança alimentar, a fim de que o alimento seja apto para consumo, livre de contaminantes físicos, químicos e microbiológicos.

Por meio de seu Sistema de Gestão Ambiental, preocupa-se com a melhoria contínua de seus processos, com ações voltadas para a redução dos impactos ambientais, buscando, assim, o desenvolvimento sustentável de suas atividades através do atendimento dos princípios apresentados no quadro 23 a seguir:

Quadro 23 - Princípios adotados pela empresa para redução dos impactos ambientais

Princípios adotados	Realizar nossas atividades de forma consciente, com a prevenção da poluição em todos os processos.
	Cumprir e atender a legislações, normas e requisitos ambientais aplicáveis integrando-as nas políticas da empresa.
	Garantir o desenvolvimento sustentável, tendo issocomo diferencial no mercado, através de soluções que minimizem os impactos ambientais, buscando processos e produtos ambientalmente eficazes.
	Conscientizar e treinar os colaboradores da empresa e sensibilizar os parceiros para que atuem de acordo com os requisitos do Sistema de Gestão Ambiental em suas atividades.
	Manter comunicação aberta e clara com a opinião pública e partes interessadas, visando troca de informações e busca de soluções participativas.
	Buscar novas tecnologias com o objetivo de reduzir a geração de resíduos e efluentes.

Fonte: Elaborado a partir do Grupo Cereal (2011, online).

4.3 Configuração do Universo e da Amostra

O município de Rio Verde possui três empresas de esmagamento de soja de grande porte: uma multinacional, uma cooperativa e uma familiar. Porém somente a empresa familiar atende a pretensão do estudo, sendo, portanto, a única a ser estudada, de tal forma que a pesquisa foi concentrada no *Grupo Cereal*, tendo sido autorizada pela empresa.

De acordo com Borges *et al.*, (2008), a empresa familiar se destaca como um tipo de organização diferenciada devido ao envolvimento da família proprietária nos negócios e aos aspectos da cultura organizacional.

Levando em consideração o lócus da pesquisa, caracterizado por uma empresa familiar do segmento industrial de esmagamento de soja, foi preciso, inicialmente, identificar quais os sujeitos que estavam diretamente ligados às atividades do esmagamento de soja. Essa

necessidade se deu pelo fato de a empresa possuir cerca de 400 colaboradores em todas as unidades de negócio, bem como porque o foco do trabalho está relacionado diretamente à a indústria de esmagamento.

Levando em consideração o lócus da pesquisa, foi preciso, inicialmente, identificar quais os sujeitos estavam diretamente ligados às atividades do esmagamento de soja. Nesse contexto, foram identificados 400 colaboradores em todas as unidades de negócio. Desses 400, 70 colaboradores estavam ligados à indústria de esmagamento. Portanto, a amostra se exprime em um gestor inserido na alta administração e seis líderes hierarquicamente subordinados ao principal gestor da indústria de esmagamento de soja.

4.4. Coleta de dados

Para o momento da coleta de dados, foi preciso, inicialmente, identificar, junto ao departamento de recursos humanos, quem fazia parte da alta administração da empresa pesquisada no ramo de esmagamento de soja e, junto a ela, quais eram os encarregados ligados à indústria de esmagamento hierarquicamente subordinados à alta administração. Também foi consultada, junto ao Departamento de Recursos Humanos, qual a principal tarefa dos liderados avaliados pela alta administração, em relação à maturidade na execução de suas principais tarefas.

A coleta de dados foi realizada no período compreendido entre dois e dezesseis de janeiro de dois mil e doze.

Os instrumentos utilizados na coleta de dados possibilitaram (a) a identificação da situação na qual os líderes foram avaliados (todos eles no exercício de sua principal tarefa dentro de suas funções); (b) a percepção, pelo vice-presidente, da maturidade de trabalho e da maturidade psicológica de cada liderado, em determinada situação; (c) a auto-avaliação do vice-presidente sobre o estilo de liderança praticado em relação a cada um dos líderes subordinados a ele; (d) a avaliação dos líderes sobre a percepção do estilo de liderança praticado pelo vice-presidente em relação às suas principais tarefas.

4.4.1 Instrumentos de coleta de dados

Como instrumentos de pesquisa, foram utilizados questionários já aplicados e validados em estudos sobre Liderança Situacional.

Quando se faz referência aos estudos dos níveis de maturidade, foi aplicado um modelo específico criado, aplicado e validado por Hersey e Blanchard (1986) para avaliação dos mesmos em uma situação específica. Para tanto, a fim de identificar os níveis de maturidade psicológica e de trabalho dos liderados na empresa participante, foi utilizado o *Formulário de Avaliação do Nível de Maturidade de Trabalho e Avaliação do Nível de Maturidade Psicológica* (ANEXO 1).

Todavia, somente o formulário de avaliação do nível de maturidade não daria conta por si só de responder o problema de pesquisa e os objetivos propostos. Dessa forma, para melhor atender aos propósitos da pesquisa de campo desse estudo, com base na teoria nos estilos da liderança situacional propostos por Hersey e Blanchard (1986 p.190), foi preciso elaborar dois instrumentos de coleta de dados, na forma de questionário, denominados de *Auto-Avaliação do Líder* (APÊNDICE 1) e de *Avaliação do Líder pelo Liderado* (APÊNDICE 2). Portanto, convém esclarecer que essa pesquisadora, ao elaborar estes dois instrumentos de coleta de dados para fins complementares, teve por única base a teoria da liderança situacional.

Os formulários de avaliação foram utilizados com o propósito de identificar o nível de maturidade dos liderados quando executam a principal tarefa de seus cargos, bem como para identificar o estilo de liderança praticado pela alta-administração em relação a cada um dos liderados em uma situação específica; nesse caso, na execução da principal tarefa.

Os instrumentos serviram, também, para identificar a percepção do liderado em relação ao estilo de liderança adotado pela alta-administração, e, a partir disso, fazer comparativos e até propor o melhor estilo seguindo a luz dos autores da teoria da liderança situacional.

4.4.2 Aplicação dos instrumentos de coleta de dados

A coleta de dados foi realizada no período compreendido entre dois e dezesseis de janeiro de 2012.

Depois de identificadas as principais tarefas dos liderados junto ao Departamento de Recursos Humanos, foram aplicados os instrumentos *Avaliação do Nível de Maturidade de Trabalho* e *Avaliação do Nível de Maturidade Psicológica*; *Auto-Avaliação do Líder* e *Avaliação do Líder pelo Liderado*.

4.4.2.1 Avaliação do nível de maturidade de trabalho e avaliação do nível de maturidade Psicológica

Para medir as cinco escalas relacionadas à capacidade (maturidade de trabalho) e à disposição (maturidade psicológica) do liderado em relação a uma tarefa específica, foi aplicado o *Formulário de Avaliação do Nível de Maturidade de Trabalho* e *Avaliação do Nível de Maturidade Psicológica*, conforme ilustra o quadro 24 a seguir.

Quadro 24 – Escalas relacionadas ao nível de maturidade de trabalho

Escalas	Características
Experiência anterior ao trabalho	Se o liderado possui experiência anterior para executar a tarefa.
Conhecimento do trabalho	Se o liderado profissionalmente possui os conhecimentos necessários inerentes à execução da tarefa.
Compreensão das exigências do trabalho	Se o liderado compreende o que lhe é designado.
Capacidade de solução de problemas	Se o liderado possui a capacidade de solucionar problemas decorrentes do ato de executar a tarefa.
Capacidade de assumir responsabilidades	Se o liderado tem a capacidade de assumir certas responsabilidades importantes à execução da tarefa.

Fonte: Elaborado a partir dos dados de Hersey & Blanchard (1986).

As escalas ilustradas no quadro 24 serviram de embasamento para o nível de maturidade de trabalho; para isso, o vice-presidente avaliou cada liderado na execução de sua tarefa principal dentro seu cargo, pontuando o nível de maturidade de um a oito.

Quanto ao nível de maturidade psicológica, foram consideradas as escalas apresentadas no quadro 25 abaixo.

Quadro 25 – Escalas relacionadas ao nível de maturidade psicológica

Escalas	Características
Disposição para assumir responsabilidades	O quanto o liderado é disposto em assumir responsabilidades
Motivação de realização	Se o liderado possui desejo de que sua tarefa seja realizada
Empenho	Se o liderado possui desejo de que sua tarefa seja realizada
Empenho	Se o liderado reage bem a uma situação inesperada durante a execução da tarefa.
Iniciativa	se o liderado toma a iniciativa de fazer as coisas ou espera que alguém mande.

Fonte: Elaborado a partir dos dados de Hersey & Blanchard (1986).

Após pontuar de um a oito cada uma das cinco escalas de maturidade nas dimensões de trabalho e psicológica apresentadas nos quadros 24 e 25, foi calculada a média aritmética simples das notas e, posteriormente, efetuado o registro do resultado no formulário.

Essa média determinou o nível de maturidade do liderado para cada uma das duas dimensões analisadas.

O resultado do nível de maturidade, tanto psicológica quanto de trabalho, baseou-se unicamente naqueles sugeridos pelos autores Hersey e Blanchard (1986), conforme explicitado no quadro 26.

Quadro 26 - Níveis de maturidade conforme pontuação

Pontuação	Níveis de Maturidade	
1 a 2	M1	Maturidade Baixa
3 a 4	M2	Maturidade Baixa a Moderada
5 a 6	M3	Maturidade Moderada a Alta
7 a 8	M4	Maturidade Alta

Fonte: Elaborado a partir de Hersey & Blanchard (1986).

4.4.2.2 Auto-avaliação da alta administração

O instrumento de auto-avaliação do Líder foi aplicado na alta administração para identificar o estilo de liderança por ele praticado com cada um dos liderados nas tarefas específicas. De acordo com o referido instrumento, a alta-liderança escolheu qual o estilo de

liderança que mais se aproxima de seu comportamento, considerando os estilos detalhados pelos autores, conforme quadro 27:

Quadro 27 - Estilos de liderança que mais se aproximam do comportamento do líder

Estilos	Comportamentos
(E1) Determinar	Ocorre quando o líder define como, quando e onde a atividade deve ser executada. Supervisiona constantemente a execução da tarefa.
(E2) Persuadir	Ocorre quando o líder explica a atividade a ser executada. Ouve o liderado atentamente e procura convencê-lo da forma mais adequada de realizar a tarefa.
(E3) Compartilhar	Ocorre quando o líder permite que o liderado participe das decisões, ou seja, compartilha idéias e alternativas para um determinado problema.
(E4) Delegar	Ocorre quando o líder permite que o liderado tome as decisões, ou seja, que ele decida como, quando e onde atuar.

Fonte: Adaptado a partir dos dados de Hersey & Blanchard (1986).

Portanto, de acordo com os estilos de liderança ilustrados no quadro 27, a alta liderança, ao escolher uma das quatro alternativas correspondente ao seu comportamento, conseqüentemente define qual o seu estilo de liderança predominante naquela situação.

4.4.2.3 Avaliação do líder pelo liderado

Após a aplicação dos instrumentos com a alta-liderança, os liderados participaram do trabalho para identificar a percepção dos mesmos em relação ao estilo praticado pelo líder.

Para tanto, foi utilizado o instrumento avaliação do líder pelo liderado (ANEXO 3), seguindo o mesmo processo utilizado pela alta administração na auto-avaliação. A diferença é que, neste caso, o liderado escolheu o estilo de liderança que mais se aproxima do comportamento do líder na designação da tarefa. Para responder, foram considerados os aspectos demonstrados no quadro 28 a seguir.

Quadro 28 – Estilos de liderança considerados na avaliação do líder pelo liderado

Estilos	Comportamentos
(E1) Determinar	Se o líder define como, quando e onde a atividade deve ser executada. Se ele supervisiona constantemente a execução da tarefa.
(E2) Persuadir	Se o líder explica a atividade a ser executada. Se ele ouve atentamente e procura convencer da forma mais adequada de realizar a tarefa.
(E3) Compartilhar	Se o líder permite que o liderado participe das decisões, ou seja, se ele compartilha idéias e alternativas para um determinado problema.
(E4) Delegar	Se o líder permite que o liderado tome as decisões, que ele decida como, quando e onde atuar.

Fonte: Elaborado a partir dos dados de Hersey & Blanchard (1986).

Cada liderado escolheu em qual dos quatro estilos o comportamento da alta liderança melhor se traduzia: E1 (determinar), E2 (persuadir), E3 (compartilhar) ou E4 (delegar). A congruência ou divergência dos resultados foi assunto central do capítulo a seguir, o qual se refere à apresentação, análise e interpretação de resultados.

5 RESULTADOS, ANÁLISES E DISCUSSÕES

Por meio do presente capítulo, são apresentados os resultados obtidos na coleta de dados, bem como uma síntese analítica e discussões envolvendo os teóricos apresentados ao longo da revisão da literatura, principalmente nos momentos em que são obtidas respostas ao problema de pesquisa e o alcance dos objetivos propostos neste trabalho em forma de dissertação de mestrado.

5.1 Definição dos sujeitos do estudo e das tarefas

Os sujeitos que fizeram parte da pesquisa de campo foram identificados junto ao Departamento de Recursos Humanos, com o propósito de verificar somente os colaboradores ligados à indústria de esmagamento de soja. Para isso, verificou-se quem era o principal líder e junto a ele, quem eram os liderados ligados à alta direção. Dessa forma, a pesquisa foi direcionada a sete pessoas, entre a alta administração e seus liderados como ilustra o quadro 29.

Quadro 29 – Sujeitos do estudo

Cargo	Denominação no estudo
Vice-Presidente	Alta administração
Gerente Industrial	Líderado 1
Gerente Comercial	Líderado 2
Gerente Armazéns	Líderado 3
Supervisor de Armazém Rio Verde	Líderado 4
Gerente administrativo	Líderado 5
Supervisor de SGI	Líderado 6

Após a identificação dos sujeitos que fariam parte do estudo, foi mapeada, junto ao Departamento de Recursos Humanos, a principal tarefa de cada um dos liderados

participantes da pesquisa. A tarefa apresentada diz respeito à situação em que os liderados serão avaliados, conforme descreve o quadro 30 a seguir.

Quadro 30 - Principais tarefas dos liderados avaliados

Líderes	Principal tarefa
Líderado 1	Transformar a soja em farelo de soja em óleo ou soja desativada.
Líderado 2	Garantir a originação e a venda dos produtos gerando margem ao negócio.
Líderado 3	Garantir o recebimento, a padronização e a conservação dos grãos originados dos armazéns fora de Rio Verde.
Líderado 4	Garantir o recebimento, a padronização e a conservação dos grãos originados do armazém de Rio Verde.
Líderado 5	Garantir as operações administrativas e fiscais do Grupo Cereal.
Líderado 6	Garantir que as operações sejam executadas dentro dos princípios de segurança, qualidade e meio ambiente do Grupo Cereal.

5.2 Avaliação do nível de maturidade de trabalho e avaliação do nível de maturidade psicológica

Convém ressaltar que, para a avaliação da maturidade de trabalho e psicológica, foi utilizada a pontuação sugerida por Hersey e Blanchard (1986) já apresentada anteriormente no quadro 26, na qual M1 representa a Maturidade Baixa; M2, maturidade baixa a moderada; M3, maturidade moderada a alta; e M4, maturidade alta.

O quadro 31 abaixo apresenta o resultado obtido com a avaliação feita pela alta administração, que analisou cada liderado na execução de sua tarefa principal no cargo.

Quadro 31 – Avaliação da maturidade do trabalho e maturidade psicológica

Líderes	Maturidade do Trabalho	Maturidade Psicológica	Nível de Maturidade
Líderado 1	M4	M4	M4
Líderado 2	M3	M3	M3
Líderado 3	M3	M3	M3
Líderado 4	M3	M3	M3
Líderado 5	M3	M3	M3
Líderado 6	M2	M2	M2

Os resultados apresentados no quadro 31 permitem observar que o liderado 1 é uma pessoa com bastante conhecimento e preparo técnico necessário para o desenvolvimento de seu trabalho, pois, na análise da *Maturidade do Trabalho*, foi avaliado com o índice M4. Recebeu o mesmo índice em Maturidade Psicológica, o que revela que possui confiança em si mesmo e a dedicação necessária para exercer o cargo que ocupa. De acordo com os estudos de Hersey e Blanchard (1986), esse nível de maturidade indica que o liderado tem alta competência e comprometimento no trabalho, sendo uma pessoa confiante e automotivada.

Os liderados 2, 3, 4 e 5 foram avaliados com o índice M3 tanto na Maturidade do Trabalho como na Psicológica, possuindo maturidade entre moderada e alta, evidenciando, assim, capacidade para desenvolver seu trabalho, não precisando de muita orientação, tendo em vista as suas habilidades. No entanto, o apoio é necessário para lhes fortalecer a confiança e a motivação.

O liderado 6, classificado com índice M2, tem maturidade entre baixa e moderada, precisando de direção e supervisão porque é relativamente inexperiente. Nesse contexto, é necessário que haja, também, apoio e elogio para construir auto-estima.

Conforme os ensinamentos de Hersey e Blanchard (1986), quando um subordinado atinge os níveis M3 e M4 de maturidade, o poder do líder já está legitimado. Isto significa que o líder tem condições de conseguir o cumprimento de suas ordens ou de influenciar o comportamento dos subordinados em virtude de sua posição na hierarquia organizacional.

Os resultados apresentados no quadro 32 convergem para a afirmativa de Johann (2002) quando este afirma que quanto maior for a maturidade, menos estruturadas serão suas tarefas pelo líder. A partir de determinado momento, inclusive, até a ênfase nos relacionamentos pode ser gradativamente diminuída, dada a resposta positiva por parte do subordinado pela confiança nele depositada.

5.3 Auto-avaliação da alta administração

O quadro 32 apresenta o resultado obtido com a avaliação feita pela alta administração, que avaliou a prática do seu estilo de liderança em relação aos seus liderados.

Analisando o quadro 32, é possível observar que, mesmo o líder 1 tendo sido analisado com maturidade quatro (M4), o estilo de liderança utilizado para com ele é o (E3), ou seja, estilo compartilhar.

Quadro 32 – Auto-avaliação da alta administração

Líderados	Auto-avaliação da alta administração
Líderado 1	E3
Líderado 2	E2
Líderado 3	E2
Líderado 4	E2
Líderado 5	E1
Líderado 6	E1

De acordo com Hersey e Blanchard (1986), os estilos de liderança que tendem a motivar eficazmente os subordinados com maturidade classificada em M3 e M4 são o *compartilhar* (E3) e *delegar* (E4). As pessoas desses níveis de maturidade esperam obter informações do líder a fim de manter ou melhorar o seu desempenho.

Já os líderes 2, 3 e 4 foram avaliados com nível de maturidade M3, e a alta administração pratica o estilo de liderança E2 – persuadir. Hersey e Blanchard (1986) ponderam que, nesses casos, a alta direção precisa dirigir e, ao mesmo tempo, apoiar o comportamento desejado. Assim, se a pessoa liderada tiver maturidade entre moderada e alta, poderá resultar em um problema motivacional, sugerindo a adoção do estilo de apoio E3 (compartilhar), a fim de auxiliar as pessoas a adquirirem segurança suficiente para fazer o que já sabem fazer.

Quanto aos líderes 5 e 6, a alta administração aplica o estilo E1 (determinar), muito embora a alta direção tenha classificado o líder 5 com nível de maturidade M3 e o líder 6 com nível de maturidade M2.

Seguindo orientações de Hersey e Blanchard (1986), no caso do líder 6 a alta administração precisa mostrar como desenvolver cada uma das tarefas envolvidas em seu trabalho. Como resultado de sua avaliação, a alta direção deve se fazer presente com os líderes 5 e 6, indicando o que, quando, como e onde realizar o trabalho. Ainda de acordo com as orientações dos autores, se a alta direção admitir que uma de suas responsabilidades é aumentar a maturidade referente à tarefa dos liderados, deverá estar disposto a correr o risco e começar a delegar algumas responsabilidades a estes líderes.

Os ensinamentos de Hersey e Blanchard, portanto, enfatizam que, se não houver preocupação com o desenvolvimento dos liderados, o líder pode incorrer no erro de eleger um determinado estilo de liderança que justifique um comportamento que ele queira adotar, mas que não seja necessariamente o mais adequado à situação.

5.4 Avaliação dos liderados em relação à percepção do estilo de liderança adotado pela alta administração

O quadro 33 abaixo apresenta os resultados obtidos com a avaliação feita pelos liderados em relação ao estilo de liderança praticado pela alta administração.

Quadro 33 – Percepção do liderado ao estilo de liderança praticado pela alta administração

Líderados	Avaliação da alta administração pelos liderados
Líderado 1	E3
Líderado 2	E3
Líderado 3	E3
Líderado 4	E3
Líderado 5	E3
Líderado 6	E1

Analisando o quadro 33, é possível observar que os líderes 1 a 5 avaliaram o estilo de liderança da alta administração de forma a classificá-la ao estilo E3 – compartilhar -, ainda que isto só aconteça com o líder 1, conforme a auto-avaliação da alta direção, e também conforme a avaliação deste em relação aos líderes 2 a 4, seu estilo é o E2 – persuadir -, e, com o líder 5, é o estilo E1- determinar.

Somente o líder 6 tem a mesma percepção que a alta administração quanto ao estilo deste, que é o E1 – determinar. Referindo aqui os estudos de Hersey e Blanchard (1986), as pessoas que, na visão dos autores, usam de forma predominante os estilos E1-E3 (determinar – compartilhar), como o resultado observado no quadro 33 acima, vêem algumas pessoas como pouco confiáveis. Para essas pessoas, só se consegue os resultados esperados por meio de recompensas e de uma supervisão restrita.

Ainda de acordo com Hersey e Blanchard (1986), pessoas com esse tipo de perfil falam a respeito das pessoas que supervisionam em termos como bom ou mau. Os subordinados vêem seus superiores como indivíduos que rotulam as pessoas e, por consequência, alguns apóiam muito (E3), mas outros supervisionam rigorosamente, controlam (E1).

Os autores ainda afirmam que os líderes que adotam o estilo E3 (compartilhar) ou E1 (determinar) geralmente fazem pouco no sentido de desenvolver o potencial das pessoas,

faltando-lhes comportamentos intermediários para que possam atuar de forma eficaz no ciclo de desenvolvimento. Ainda referente ao estilo E3 (compartilhar) com pessoas de maturidade média, a liderança poderá manter estas pessoas por muito tempo dependentes psicologicamente do líder. Pode acontecer que este tipo de líder não permita às pessoas se desenvolverem plenamente através da delegação.

Seguindo as orientações de Hersey e Blanchard (1986), é interessante notar que, quando se é tratado com o estilo E1 (determinar) por este líder, dificilmente se receberá dele comportamentos tipo estilo E3 (compartilhar), mas não é difícil ocorrer o contrário, bastando, para isto, cometer alguns erros para que este tipo de líder passe a reagir com um comportamento altamente estruturado, no caso o estilo E1 (determinar).

5.5 Síntese da análise dos resultados

No presente trabalho foi respondida, por intermédio de sua pesquisa de campo, à indagação apresentada pelo problema da pesquisa, que foi a identificação de quais os estilos da liderança situacional praticados pela alta administração que melhor se alinhariam aos níveis de maturidade dos seus liderados.

Na liderança situacional, a ênfase no liderado, de acordo com Robbins (2005), deve ser encarada como uma importante contribuição, pois serão os liderados que legitimarão ou não a liderança.

Moreira (2010), em se tratando de gestão de pessoas, afirma que ser necessário a organização proporcionar ao trabalhador espaço para a criatividade, a autonomia e a participação. Enriquecer inteligentemente o trabalho e a atividade das pessoas é um papel fundamental da organização, além de colaborar para a construção de espaços saudáveis e enriquecedores.

Na mesma linha de pensamento, Stewart (2007) acrescenta que as organizações devem investir na qualificação do capital humano, investimentos estes em prol do intelecto de seus colaboradores, os quais contribuirão para o aumento do valor de mercado da empresa.

O autor (2007) afirma que o capital intelectual é um bem intangível, e se pode afirmar que é um dos fatores mais relevantes da vida de uma organização, sendo através dele que se podem ter grandes inovações, transformações tecnológicas, resoluções de problemas, gestão eficiente, lucratividade e sucesso melhorados.

Em relação ao primeiro dos objetivos específicos do presente estudo, isto é, identificar os estilos de liderança situacional praticados pela alta administração da empresa objeto deste trabalho, observa-se que os estilos apontados pela alta administração são E1 (determinar), E2 (persuadir) e E3 (compartilhar). Por este resultado, verifica-se que a alta administração se considera flexível no tratamento de seus líderes.

Este resultado vem a corroborar o pensamento de Bergamini (2002), quando este afirma que a era do gestor controlador foi substituída pela do líder coordenador, cabendo a ele interpretar o sentido do que existe de imaginário nas expectativas dos seguidores, juntamente com o que existe de simbólico na cultura organizacional.

Quanto ao segundo objetivo específico, que é verificar os níveis de maturidade dos liderados hierarquicamente subordinados à alta administração, os liderados estudados foram avaliados com maturidade M4, M3 e M2. Somente um liderado teve a avaliação de sua maturidade como M4, o que significa que a alta administração considera-o uma pessoa com bastante conhecimento e preparo técnico. Quatro foram avaliados como M3, e isto quer dizer que são considerados capacitados para desenvolver seu trabalho sem muita orientação; um deles, por fim, teve sua maturidade avaliada como M1, o que denota que precisa de direção e supervisão, pois talvez seja relativamente inexperiente para o cargo que ocupa.

É válido lembrar a afirmativa de Hersey & Blanchard (1986) de que a maturidade é definida como a capacidade e a disposição das pessoas de assumir a responsabilidade de dirigir seu próprio comportamento.

Os autores (1986) enfatizam que um indivíduo ou um grupo não é maduro ou imaturo num sentido total, pois as pessoas tendem a ser mais ou menos maduras em relação a uma tarefa, função ou objetivo específico.

Foi também aplicado um questionário para verificar a percepção do liderado ao estilo de liderança praticado pela alta administração, e o resultado foi que cinco liderados avaliaram o estilo da alta administração como E3 e um avaliou como E1.

Verifica-se que este resultado não está de acordo com a avaliação feita pela alta administração, mas pode-se inferir que os liderados objeto do presente estudo não só aceitam muito bem a liderança, como também estão satisfeitos em relação à liderança da alta administração.

É oportuno citar o pensamento de Bateman e Snell (1998), de que o líder é uma pessoa de grande importância na organização, pois tem, dentre outras atribuições, direcionar os seus colaboradores a um objetivo comum; compreender a necessidade de cada indivíduo da equipe,

orientando-os para que desempenhem suas tarefas com êxito; e gerenciar conflitos, usando como ferramenta a comunicação, conforme o pensamento.

No pensamento de Daft (2005), o conceito de liderança tem evoluído de acordo com as necessidades da empresa, sendo salientados três aspectos: pessoas, influências e metas, capturando a idéia de que os líderes estão envolvidos com outras pessoas na realização de metas.

A afirmativa de Bateman e Snell (1998, p. 35) complementa o pensamento de Daft (2005) quando estes defendem que “obtem-se vantagem competitiva pela adoção de abordagens de administração que satisfaçam às pessoas (tanto dentro quanto fora da empresa) por meio de competitividade em custos, produtos de alta qualidade, velocidade e inovação”.

Para alcançar o terceiro objetivo específico, que é comparar os estilos de liderança praticados pela alta administração com o nível de maturidade dos seus liderados, o quadro 34 mostra o resultado alcançado.

Quadro 34 – Resultados da pesquisa realizada

Liderados	Total maturidade	Auto-avaliação do líder	Avaliação do liderado
Liderado 1	M4	E3	E3
Liderado 2	M3	E2	E3
Liderado 3	M3	E2	E3
Liderado 4	M3	E2	E3
Liderado 5	M3	E1	E3
Liderado 6	M2	E1	E1

Os resultados apresentados no quadro 34 permitem observar que esta avaliação está em conformidade com o que os autores da Liderança Situacional, no caso Hersey e Blanchard (1986), classificam como o segundo melhor estilo, em uma combinação do nível de maturidade com o estilo de liderança que oferece maior probabilidade de ter bom resultado, conforme ilustração reforçada no quadro 35.

A Liderança Situacional não indica somente os estilos de liderança de alta probabilidade para vários níveis de maturidade, mas também a probabilidade de sucesso dos outros estilos, se o líder não tiver disposição ou capacidade de usar o estilo desejável.

O quadro 35 ilustra a probabilidade de sucesso de cada estilo para os quatro níveis de maturidade.

Quadro 35 – Combinação do nível de maturidade com o estilo de liderança que oferece maior probabilidade de ter bom resultado

Maturidade	Estilo “melhor”	Segundo estilo “melhor”	Terceiro estilo “melhor”	Estilo menos eficaz
M1 Baixa	E1 Determinar	E2 Persuadir	E3 Compartilhar	E4 Delegar
M2 Baixa a Moderada	E2 Persuadir	E1 Determinar ou E3 Compartilhar		E4 Delegar
M3 Moderada ou Alta	E3 Compartilhar	E2 Persuadir ou E4 Delegar		E1 Determinar
M4 Alta	E4 Delegar	E3 Compartilhar	E2 Persuadir	E1 Determinar

Fonte: Elaborado a partir dos dados de Hersey & Blanchard (1986).

No que tange ao processo sucessório, o Grupo Cereal vem se preparando, principalmente no quesito Liderança. Este planejamento da empresa, associado aos resultados obtidos na pesquisa de campo do presente estudo, se direcionam para as ponderações de Adachi (2008), pois o mesmo afirma que suceder é substituir com técnica e sabedoria o que já vem sendo feito, sabendo se beneficiar da história e trajeto percorridos. Ainda em suas ponderações, o autor (2008) considera que, ao agir com esses critérios e cuidados, a empresa está preparando, com tempo suficiente, necessário e hábil, os futuros executivos.

Reforçando as ponderações de Adachi, Gersick *et al.*, (1997) afirmam que perpetuar a história da família ao longo das gerações impõe condições necessárias para que essas gerações continuem a compartilhar um sonho comum. Convergindo para o centro da discussão de Adachi e Gersick *et al.*, Certo (2003) salienta que é necessário haver investimento na profissionalização dos familiares para que eles atuem menos como donos e mais como empresários. Todavia, é importante contar com o reforço de executivos não familiares que auxiliam na consolidação de um tipo de autoridade não personalista.

O Grupo Cereal é composto por seu sócio fundador e três acionistas que são seus filhos. Em 2011 o fundador contratou dois executivos externos a fim de criar um conselho e preparar sua primeira geração para sucessão. Pensando justamente em não ter uma visão paternalista, o fundador concedeu o poder de decisão do conselho a um membro externo, que já determinou que para exercer um cargo de executivo dentro do grupo, precisa ter as capacitações adequadas, e dessa forma, os filhos que tiverem a intenção de seguir a frente dos negócios, terão que se preparar e demonstrar habilidades de liderança, tornando assim esse estudo pertinente também aos objetivos da empresa.

Neste cenário, o modelo de gestão centrado na capacitação técnica, na tecnologia e na quantificação tem sido o esteio da competitividade e do lucro, e a aposta é a de que empresas

que detiverem uma cultura democrática, primando pelo trabalho em equipe, terão maiores chances de sucesso ante as inevitáveis turbulências do macroambiente empresarial.

Os resultados que se apresentaram na empresa participante contribuíram para a sugestão de um alinhamento do estilo da liderança da alta administração ao nível de maturidade dos liderados. Essa sugestão culminou numa proposta que possa contemplar de forma positiva o cenário atual e futuro do Grupo Cereal, referente ao quesito liderança, conforme apresenta o capítulo a seguir.

6 PROPOSTA DE ALINHAMENTO DO ESTILO DE LIDERANÇA DA ALTA DIREÇÃO AO NÍVEL DE MATURIDADE DOS LIDERADOS

Após a síntese analítica dos resultados obtidos na pesquisa de campo, é proposto o alinhamento dos estilos da Liderança Situacional praticados pela alta administração, com os níveis de maturidade psicológica e do trabalho dos liderados pesquisados, indicados pelos autores seminais da teoria ora proposta neste estudo. De conformidade com esses autores, os estilos de liderança propostos são os que têm maior probabilidade de obtenção de bons resultados na condução e desenvolvimento dos liderados envolvidos no processo de esmagamento de soja na empresa participante, conforme ilustrado no quadro 36.

A proposta de alinhamento do estilo a ser empregado pela alta direção do Grupo Cereal apresentado no quadro 36 foi baseada na melhor probabilidade de bons resultados, conforme indicação de Hersey e Blanchard (1986), ilustrado anteriormente no quadro 35.

Para influenciar pessoas que se encontram nos níveis de maturidade (M 2), entre baixo e moderado, e (M3), entre moderado e alto, existem duas opções de segundo “melhor” estilo. Para saber qual deve ser adotada, vai depender de saber se a maturidade do indivíduo está crescendo ou se está regredindo. Se a situação estiver melhorando, a segunda “melhor” opção seria E3 (compartilhar) e E4 (delegar). Mas se, ao contrário, o comportamento estiver piorando, as opções mais adequadas seriam E1 (determinar) e E2 (persuadir).

Quadro 36 - Proposta de alinhamento do estilo a ser empregado pela alta direção do Grupo Cereal

Líderados	Principal tarefa	Total maturidade	Auto-avaliação do líder	Avaliação do liderado	Alinhamento Proposto
Líderado 1	Transformar a soja em farelo de soja em óleo ou soja desativada	M4	E3	E3	E4
Líderado 2	Garantir a originação e a venda dos produtos gerando margem ao negócio	M3	E2	E3	E3
Líderado 3	Garantir o recebimento, a padronização e a conservação dos grãos originados dos armazéns fora de Rio Verde	M3	E2	E3	E3
Líderado 4	Garantir o recebimento, a padronização e a conservação dos grãos originados do armazém de Rio Verde	M3	E2	E3	E3
Líderado 5	Garantir as operações administrativas e fiscais do Grupo Cereal	M3	E1	E3	E3
Líderado 6	Garantir que as operações sejam executadas dentro dos princípios de segurança, qualidade e meio ambiente do Grupo Cereal	M2	E1	E1	E2

Fonte: Resultados obtidos na pesquisa de campo

Desde o momento em que a alta administração começar a compartilhar com seus líderes a Liderança Situacional e lhes explicar o que espera deles, estes líderes poderão perceber que é o seu comportamento, e não o da alta direção, o que determina o estilo de liderança a ser usado com eles. Quando as pessoas sabem o que é esperado delas, são capazes de aprender gradativamente a supervisionar seu próprio comportamento, tornando-se responsáveis e automotivadas.

Salienta-se que a proposta aqui apresentada do melhor estilo a ser empregado pela alta direção do Grupo Cereal não difere substancialmente da auto-avaliação da alta direção da empresa e da percepção deste pelos liderados.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Inicialmente, o presente trabalho consistia em analisar o alinhamento da liderança situacional ao nível de maturidade dos liderados de uma empresa familiar do segmento industrial de esmagamento de soja. No entanto, à medida em que ocorria o aprofundamento e as investigações, percebeu-se que este estudo iria muito além do delineamento do estilo de liderança mais adequado. Essa percepção foi possível graças ao referencial teórico especializado que foi percorrido através das mais variadas teorias sobre o assunto.

O alcance dos objetivos desta pesquisa se fez possível por intermédio de pesquisa exploratória, contemplada por pesquisa bibliográfica juntamente com a pesquisa de campo, que forneceram informações precisas, permitindo, então, a identificação de quais os estilos da liderança situacional praticados pela alta administração que melhor se alinham aos níveis de maturidade dos seus liderados.

A trajetória do presente trabalho seguiu uma lógica que vai desde a Gestão de pessoas, acompanhando toda sua evolução, até chegar às pessoas sendo percebidas como capital humano nas organizações, percebendo-se que os saberes e os diferentes conhecimentos são considerados na atualidade como diferenciais competitivos, justamente por agregarem um maior valor às empresas.

Em seguida, o trabalho foi embasado nos mais renomados autores que tratam sobre a liderança, realizando uma revisão das mais diversas teorias que foram e ainda são destaque quando se trata do assunto. Foi dado um maior enfoque à liderança situacional, por ser o este o objeto de estudo do presente trabalho. O trabalho ainda contemplou teorias sobre empresas familiares, já que a empresa convidada a ser o caso-exemplo enquadra-se como tal.

Fica evidente, na bibliografia pesquisada, que o líder é responsável por lançar as pessoas à ação, por converter seguidores em líderes, em agentes de mudança. Os autores salientam, como se viu, a necessidade de atualização nos estilos de liderança para que as organizações possam responder às demandas com criatividade, inovação, agilidade e sustentabilidade.

Por meio do trabalho ora realizado, principalmente no que se refere ao referencial teórico, foi possível inferir que a Liderança Situacional é uma ferramenta eficaz e eficiente na gestão empresarial, desde que esteja aliada à participação efetiva da empresa, com ampla divulgação e treinamento, buscando-se a conscientização para mudanças de hábitos e atitudes.

Com os dados coletados, foi possível identificar, primeiramente, os níveis de maturidade da equipe de liderados subordinados à alta administração. No segundo momento, foi identificado o estilo de liderança situacional praticado pela alta administração; em seguida, os liderados identificaram o estilo de liderança praticado pelo líder e por eles percebido. Só então foi possível uma comparação entre os níveis de maturidade com os estilos praticados pela alta administração e percebidos pelos liderados. Com os resultados da pesquisa de campo, foi possível propor estilos de liderança situacional com maiores probabilidades de eficácia, seguindo a teoria dos autores.

Sendo assim, cabe a sugestão de que a alta administração da empresa pesquisada entenda a flexibilidade dos estilos aqui apresentados e que possa aplicá-los para contribuir no desenvolvimento de seus líderes e estes, de seus colaboradores, tornando, assim, a empresa mais competitiva frente a um mercado tão concorrido.

Com a adoção das técnicas da Liderança Situacional, ao mesmo tempo em que pratica um estilo de liderança eficaz, o líder quebra antigos paradigmas conceituais, tais como a concepção de que o chefe deve ser rígido e impositivo. Com este método, ele pode influenciar a sua equipe combinando o comportamento diretivo com o comportamento de apoio, de acordo com cada situação, fazendo uso de suas habilidades de relacionamento interpessoal e direcionamento de tarefa, a fim de comandar efetivamente sua equipe.

Recomenda-se ao Grupo Cereal, então, a adoção da Liderança Situacional como estratégia permanente na condução de suas equipes de trabalho. O processo deve ser contínuo e gradual, havendo a busca permanente da evolução dos níveis de maturidade psicológica e de trabalho de seus liderados por meio de acompanhamento e ações do líder.

Foi estimulante observar que, durante a coleta de dados, houve curiosidade e interesse da alta administração a respeito das teorias da liderança situacional, deixando, assim, uma possibilidade de viabilizar a proposta, bem como de compartilhar com os liderados o conhecimento sobre a liderança situacional.

Cabe ressaltar que as análises realizadas com o presente estudo não se esgotam, e este trabalho poderá servir de subsídio para futuros estudos que poderiam ampliar os resultados obtidos no modelo proposto e ter seu foco ampliado, possibilitando uma maior exploração desse resultado.

REFERÊNCIAS

- AAKER, D. A.; KUMAR, V.; DAY, G.S. **Pesquisa de marketing**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2004.
- ABOUZAID, S. **Manual IFC de governança para empresas familiares**. 2008. Disponível em:[http://www.ifc.org/ifcext/corporategovernance.nsf/AttachmentsByTittle/Family_Business_Second_Edition_Portuguese/\\$FILE/Portuguese_family_Business_Final_2008.pdf](http://www.ifc.org/ifcext/corporategovernance.nsf/AttachmentsByTittle/Family_Business_Second_Edition_Portuguese/$FILE/Portuguese_family_Business_Final_2008.pdf). Acesso em: 20 Out 2011.
- ADACHI, P.P. **Família S.A: gestão de empresa familiar e solução de conflitos**. São Paulo: Atlas, 2006
- ANDRADE, D.M.; GRZYBOVSKI, Denise. **Aplicabilidade do modelo dos três círculos em empresas familiares brasileiras: um estudo de caso**. Curitiba, 2004. *Anais...* Rio de Janeiro, ANPAD, 2004.
- BARROS, B.T.; PRATES, M.C. **O estilo brasileiro de administrar**. São Paulo: Atlas, 1996.
- BATALHA, M.O. **Recursos humanos para o agronegócio brasileiro**. Brasília: CNPQ, 2000.
- BATEMAN, T.; SNELL, S. **Administração: construindo vantagem competitiva**. São Paulo: Atlas, 1998.
- BENNIS, W.; NANUS, B. **Líderes: estratégias para assumir a verdadeira liderança**. São Paulo :Harbra, 1988.
- BERGAMINI, C.W. **O líder eficaz**. São Paulo: Atlas, 2002.
- BERGAMINI, C. W.; CODA, R. **Psicodinâmica da vida organizacional: motivação e liderança**. 2 ed. - São Paulo: Atlas. 1997.
- BERNHOEFT, R. **Empresa familiar. Sucessão profissionalizada ou sobrevivência comprometida**. São Paulo, Nobel, 2002.

BETHLEM, de S. **A empresa familiar: oportunidades para pesquisa.** Revista de Administração, São Paulo, v. 29, n. 4, p. 88-97, out./dez. 1994.

BITTENCOURT, F. **Lideranças emergentes - como serão, como agirão?** 2007. Disponível em: http://www.institutomvc.com.br/costacurta/artfb08_Liderancas_emergentes.htm. Acesso em: 30 Out. 2011.

BLANCHARD, K. **Liderança de alto nível: como criar e liderar organizações de alto desempenho.** Tradução: Raul Rubenich- Ed.rev.e ampl. Porto Alegre: Bookman, 2011.

BORGES, A. F.; LIMA, J. B. de; TAVARES, T. S. Rede de empresas familiares e capital familiar. In: **EGEPE**, 8, 2008, São Paulo. *Anais...* São Paulo, 2008.

BORGES, V. **A evolução do papel do líder nas organizações: um enfoque histórico.** 2010. Disponível em: www.facsumare.com.br/raes/edicoes/ed02/evolucao_lider-vanessa.pdf. Acesso em: 30 Out. 2011

BORNHOLDT, W. **Governança na empresa familiar: implementação e prática.** Porto Alegre: Bookman, 2005.

CASADO, T. **O indivíduo e o grupo - a chave do desenvolvimento.** São Paulo: Gente, 2002.

CAVALCANTE, V.L. **Desenvolvimento de equipes estratégicas.** Rio de Janeiro: Cursos de Educação Continuada, 2002.

COELHO, R. O.; SILVA, K. M. da; WANDER, A. E. A importância do município de Rio Verde na produção brasileira de soja nos anos 2000. **Revista Conjuntura Econômica de Goiás.** Goiânia, out. 2011, nº 18. Disponível em: <http://www.seplan.go.gov.br/sepin/pub/conj/conj18/artigo08.pdf>. Acesso em 29 Nov. 2011.

CERTO, S. A. **Administração moderna.** 9. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2003.

COSTA, P. (Org.). **Taylorismo - após 100 anos nada superou o modelo de gestão.** Rio de Janeiro: Qualitymark, 2010.

CURADO, F. **A empresa familiar a salvo de rupturas.** São Paulo: Saint Paul, 2010.

DAFT, R.L. **Administração.** São Paulo: Pioneira, 2005.

DAVENPORT, T O. **Capital humano: o que é e por que as pessoas investem nele.** São Paulo: Nobel, 2001.

DAVIS, K.; NEWSTRON, J. W. **Comportamento humano no trabalho.** São Paulo: Livraria Pioneira, 2003.

DELGADO, G.da C. A questão agrária no Brasil, 1950 – 2003. In: **Questão agrária no Brasil: perspectiva histórica e configuração atual.** São Paulo: INCRA, 2005.

DEMO, G. **Políticas de gestão de pessoas nas organizações: papel dos valores pessoais e da justiça organizacional.** São Paulo: Atlas, 2005.

DIAS, A., MARQUES, D., ARRIEL, M. **Produto interno bruto dos municípios goianos.** Secretaria do Planejamento e Desenvolvimento do Estado de Goiás, 2007. Disponível em: <http://www.seplan.go.gov.br/sepin/pub/pib/pibmun2007/pibmun207.pps>. Acesso em 06 Out.2011.

DRUCKER, P. **Desafios gerenciais para o século XXI.** São Paulo: Pioneira, 1999.

DUBRIN, A.J. **Fundamentos do comportamento organizacional.** São Paulo: Pioneira, 2006.

DUTRA, J.S. **Gestão de pessoas: modelo, processos, tendências e perspectivas.** São Paulo: Ed. Atlas, 2002.

ESTATÍSTICAS MUNICIPAIS: **Séries históricas,** disponível em <http://www.seplan.go.gov.br/sepin/> Acesso em 06 Jul. 2011.

FERNANDEZ, H M. **Falir jamais!: gestão correta x crise : com gestão correta não há crise que resista.** Rio de Janeiro: Brasport, 2010.

FERREIRA, V.; CARDOSO, A.; CORRÊA, C.; FRANÇA, C. **Modelos de gestão.** Rio de Janeiro: FGV, 2006.

FERREIRA, A.; REIS, A.C.; PEREIRA, M. I. **Gestão empresarial: de Taylor aos nossos dias.** São Paulo: Pioneira, 1999.

FISCHER, A.L. Um resgate conceitual e histórico dos modelos de gestão de pessoas. In: FLEURY, M. T. L. (Org.). **As pessoas na organização**. São Paulo: Gente, 2002.

FLEURY, M. T. L.; FISCHER, R. M. **Cultura e poder nas organizações**. São Paulo: Atlas, 1996.

GALLIANO, A. G. **O método científico: teoria e prática**. São Paulo: Harbra, 1986.

GARCIA, V.P. **Desenvolvimento das famílias empresárias**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2001.

GAUDENCIO, P. **Super dicas para se tornar um verdadeiro líder**. São Paulo: Editora Saraiva, 2009.

GENTIL, E. **Retrato de família**. HSM Management, v. 6, nº 41, Nov./dez., 2003.

GERSICK, K.E. *et al.* **De geração para geração: ciclos de vida da empresa familiar**. São Paulo: Negócio Editora, 1997.

GIL, A.C. **Gestão de pessoas**. São Paulo: Atlas, 2008.

_____. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. São Paulo: Atlas, 2002.

GODOY, A. S. Pesquisa qualitativa: tipos fundamentais. **Revista de Administração de Empresas**, v. 35, n. 3, p. 20-29, 1995.

GONÇALVES, S.de C. **Patrimônio, família e empresa: um estudo sobre as transformações no mundo da economia empresarial**. São Paulo: Negócio, 2000.

GRIFFIN, Ricky W. e MOORHEAD, Gregory. **Fundamentos de comportamento organizacional**. São Paulo: Ática, 2006.

GRUPO CEREAL. Disponível em: <http://www.grupocereal.com.br/index.php?page=racoes>. Acesso em: 8 Nov. 2011.

GUTIERREZ, L.H.S. Recursos humanos: uma releitura contextualista. **Revista de Administração de Empresas**. São Paulo, v.4, n.35, p. 72-82, 1995.

HERSEY, P.; BLANCHARD, K. **Psicologia para administradores**: a teoria e as técnicas da liderança situacional. São Paulo: EPU, 1986.

HUNTER, J.C. **Como se tornar um líder servidor**: os princípios da liderança de o monge e o executivo. Rio de Janeiro: Sextante, 2006.

JOHANN, M.E.P. **Aspectos comportamentais da gestão de pessoas**. Rio de Janeiro: FGV Management, 2002.

KOTLER, P. **Administração de marketing**: a edição do novo milênio. Tradução: Bazán Tecnologia e Lingüística. São Paulo: Prentice Hall, 2000.

LACOMBE, B.M. B.; TONELLI, M. J. O discurso e a prática: o que nos dizem os especialistas e o que nos mostram as práticas das empresas sobre os modelos de gestão de recursos humanos. **Revista de Administração Contemporânea**, 5, 2001.

LACOMBE, F.J.M. **Dicionário de administração**. São Paulo: Saraiva, 2004.

LAKATOS, E.M.; MARCONI, M.de A. **Metodologia científica**. 4. ed. São Paulo:Atlas, 2001.

LEONE, N.da M. C. P. G. **Sucessão na empresa familiar** – preparando as mudanças para garantir sobrevivência no mercado globalizado. 1. ed. São Paulo, Atlas, 2005.

LETHBRIDGE, E. Tendências da empresa familiar no mundo. In: **Revista do BNDES**, pág. 185-199, v. 1, n.1, 1997.

LODI, J.B. **A empresa familiar**. 5 ed. São Paulo, Pioneira, 1998.

LONGENECKER, J; *et all*. **Administração de pequenas empresas**. São Paulo: Makron, 1997.

LUCENA, M.D.da S. **Planejamento de recursos humanos**. São Paulo: Ed. Atlas, 1995.

LUNAS, D.L.; ORTEGA, A.C. A constituição do complexo agroindustrial da soja no sudoeste goiano. In.: **O agronegócio nas terras de Goiás**. PEREIRA, S.L. e XAVIER, C.L. (Orgs.). Uberlândia. Edufu, 2003.

MACHADO, H.P.V. Empresas familiares e a formação de sucessoras. A “indesejável” sucessão entre “ex-camelôs” do shopping Oiapoque. In: **ANPAD. 30.**, Salvador, 2006. Anais... Salvador: ANPAD, 2006.

MALHOTRA, N.K. **Pesquisa de marketing**. Uma orientação aplicada. 4 ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

MAQUIAVEL, N. **O príncipe**. São Paulo: Universo dos Livros, 2009.

MARRAS, J.P. **Administração de recursos humanos**: do operacional ao estratégico. 3 ed. 16ª reimpressão. São Paulo: Futura, 2005.

_____. **Gestão de pessoas em empresas inovadoras**. São Paulo: Futura, 2005.

MATOS, F. G. **Liderança integrada**: um novo conceito de eficácia. Rio de Janeiro: José Olympio, 1988.

MATOS, M C P. **Gestão do conhecimento e aprendizagem organizacional**. Disciplina ministrada no Programa de Mestrado em Desenvolvimento Regional das Faculdades Alves Faria (ALFA), GOIANIA, 2010.

MAXIMIANO, A.C.A. **Introdução à administração**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

MENDONÇA, A. F. de; ROCHA, C. R. R; NUNES, H. P, **Trabalhos acadêmicos**: planejamento, execução e avaliação. Goiânia: Faculdades Alves Faria, 2008.

MINISTÉRIO DA INTEGRAÇÃO NACIONAL. **Planejamento estratégico de desenvolvimento do centro-oeste – 2007-2020**. Disponível em:

MONTANA, P.J.; CHARNOV, B.H. **Administração**. Tradução: Robert Brian Taylor. São Paulo: Saraiva, 2003.

MOREIRA JÚNIOR, A L. **Bastidores da empresa familiar**: como reduzir conflitos por meio da governança corporativa. São Paulo: Atlas, 2011.

MOREIRA, M.E. **Liderar não é preciso**. São Paulo: Paulinas, 2010.

MOTTA, F.C.P. **Teoria geral da administração**: uma introdução. São Paulo: Pioneira, 1979.

MOTTA, P.R. **A ciência e a arte de ser dirigente**. 7 ed. Rio de Janeiro: Record, 1996.

MUSSAK, E. **Gestão humanística de pessoas**: o fator humano como diferencial competitivo. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

NEVES, J. L. Pesquisa qualitativa: características, usos e possibilidades. **Caderno de Pesquisa em Administração**, v. 1., n. 3., 1996.

NEVILLE, M & DRUMOND, R C. **Liderança e sustentabilidade**: dilemas, desafios e propósitos – guia prático e conceitual. Salvador/BA: Casa da Qualidade, 2010.

NEWSTRON, J W. **Comportamento organizacional**: o comportamento humano no trabalho 12. ed. São Paulo: McGraw Hill, 2008.

O'DONNELL, K. **Valores humanos no trabalho**: da parede para a prática. São Paulo: Gente, 2006.

OLIVEIRA, D.P.R. **Empresa familiar**: como fortalecer o empreendimento e otimizar o processo sucessório. São Paulo: Atlas, 2006

ORLICKAS, E. **Modelos de gestão** – das teorias da administração à gestão estratégica. Curitiba: IBPEX, 2010.

PEDROSO, I. Meio ambiente, agroindústria e ocupação dos cerrados: o caso do município de Rio Verde no sudoeste de Goiás. 2006. **Revista Urutágua**. Revista Acadêmica multidisciplinar, quadrimestral, nº 6. Disponível em: <http://www.ue.br/urutagua/006/06pedroso.htm>. Acesso em 10 Out. 2011.

_____. O papel das políticas públicas no desenvolvimento agroindustrial de Rio Verde – GO in **Revista online Caminhos de Geografia**. Jun. 2005. Disponível em: <http://www.ig.ufu.br/revista/caminhos.html>. Acesso em 10 Out. 2011.

PEREIRA, S. L.; FILHO, N. A. Alterações estruturais na economia goiana e sudoeste Goiano. In.: **O agronegócio nas terras de Goiás**. PEREIRA, S.L. e XAVIER, C.L. (Orgs.). Uberlândia. Edufu, 2003.

PEROBELLI, F.F.C.O.; FAMÁ, R. Fatores determinantes da estrutura de capital para empresas Latino-Americanas. **Revista de Administração Contemporânea**. Curitiba, v. 7, n. 1, jan-mar/2003.

RAIMUNDINI, S. L. . Empresário ou empreendedor: tal pai, tal filho? Um estudo em uma empresa familiar. In: **IV EGEPE** - Encontro de Estudos sobre Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas, Curitiba, 2005.

RAMALHO, N.C. **O fator humano na empresa**: aspectos técnicos, psicossociais e gerenciais. Rio de Janeiro: LTD; Brasília: Editora Universidade de Brasília, 1977.

REVISTA CEREAL BUSINESS. Rio Verde: uma história de sucesso, 2006.

RICHARDSON, R. J. *et all.* **Pesquisa social**: métodos e técnicas. São Paulo: Atlas, 1999.

ROESCH, Sylvia Maria Azevedo. **Projetos de estágios e de pesquisa em administração**: guia para estágios, trabalhos de conclusão, dissertações e estudos de caso. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2005.

ROBBINS, S.P. **Comportamento organizacional**. 11 ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005.

SILVA, A.R.P. Polo regional ou cluster: o caso do Município de Rio Verde – GO in **Revista on line Caminhos de Geografia**. Out 2004. Disponível em: <http://www.ig.ufu.br/revista/caminhos.html>. Acesso em 10 Out. 2011.

SILVA, L.N. **Líder sábio**: novo perfil de liderança do terceiro milênio. Rio de Janeiro: Record, 2005.

SOTO, E. **Comportamento organizacional**. São Paulo: Thomson, 2002.

SOUZA, C. **Cartas a um jovem líder**. Rio de Janeiro; Editora Campus/Elsevier, 2010.

STEWART, T. A. **A riqueza do conhecimento**: o capital intelectual e a nova organização. tradução de Afonso Celso da Cunha Serra. Rio de Janeiro: Campus, 2007.

TANNENBAUM, R.; WESCHLER, I.; MASSARIK, F. **Liderança e organização.** Tradução: Auriphebo Simões. São Paulo: Atlas. 1972.

TOSE, M. G. L. S. **A Evolução da gestão de recursos humanos no Brasil. 1997.** Dissertação de Mestrado. PUC-SP, São Paulo, 1997.

TZU, S. **A arte da guerra.** Tradução: Pietro Nassetti. 10ª ed. São Paulo: Editora Martin Claret, 2010.

ULRICH, D. **Recursos humanos estratégicos:** novas perspectivas para os profissionais de RH. São Paulo: Futura, 1998.

VERGARA, S.C. **Gestão de pessoas.** São Paulo: Atlas, 1999.

VIDIGAL, A.C. **Viva a empresa familiar.** Rio de Janeiro: Rocco, 1996.

WAGNER III, J.A.; HOLLENBECK, J. R. **Comportamento organizacional:** criando vantagem competitiva. São Paulo: Saraiva, 2006.

APÊNDICES

APÊNDICE 1 - Auto-avaliação do líder

AUTO-AVALIAÇÃO DO LÍDER

Data: ___/___/_____

Em relação à tarefa _____
realizada pelo liderado _____ assinale qual é o seu estilo
de liderança.

Salientamos que as informações solicitadas serão mantidas em sigilo e usadas
para fins exclusivamente científicos.

() **Estilo Determinar.** Você define a atividade, como, quando e onde deve ser
executada. Você supervisiona constantemente a execução da tarefa (E1).

() **Estilo Persuadir.** Você explica a atividade a ser executada. Você ouve o liderado e
procura convencê-lo da forma mais adequada para realizar a tarefa (E2).

() **Estilo Compartilhar.** Você permite que o liderado participe das decisões, ou seja,
compartilha idéias e alternativas para um determinado problema (E3).

() **Estilo Delegar.** Você permite que o delegado tom as decisões, ou seja, que ele
decida como, quando e onde atuar (E4).

APÊNDICE 2 - Avaliação do líder pelo liderado.

AVALIAÇÃO DO LÍDER PELO LIDERADO

Liderado: _____

Data: ____/____/____

Em relação à tarefa _____
realizada por você, assinale a alternativa que mais se aproxima do comportamento do líder.

Salientamos que as informações solicitadas serão mantidas em sigilo e usadas para fins exclusivamente científicos.

() **Estilo Determinar.** Ele define a atividade, como, quando e onde deve ser executada. Ele supervisiona constantemente a execução da tarefa (E1).

() **Estilo Persuadir.** Ele explica a atividade a ser executada. Ouve você atentamente e procura convencê-lo da forma mais adequada de realizar a tarefa (E2).

() **Estilo Compartilhar.** Ele permite que você participe das decisões, ou seja, compartilha idéias e alternativas para um determinado problema (E3).

() **Estilo Delegar.** Ele permite que você tome decisões, ou seja, que você decida como, quando e onde atuar (4).

ANEXO

ANEXO 1 - Avaliação do nível de maturidade de trabalho e avaliação do nível de maturidade psicológica.

AVALIAÇÃO DO NÍVEL DE MATURIDADE DE TRABALHO								
Liderado avaliado:		Data:		Tarefa:				
Escala	Alta		Moderada			Baixa		
	8	7	6	5	4	3	2	1
	M4		M3		M2		M1	
	1. Experiência anterior de trabalho	Tem experiência apropriada ao trabalho				Não tem experiência apropriada ao trabalho		
2. Conhecimento do trabalho	Possui os conhecimentos profissionais necessários				Não possui os conhecimentos profissionais necessários			
3. Compreensão das exigências de trabalho	Compreende perfeitamente o que deve ser feito				Compreende pouco do que deve ser feito			
4. Capacidade de solução de problemas	Tem capacidade plena de resolução de problemas				Tem pouca capacidade de resolução de problemas			
5. Capacidade de assumir responsabilidades	Tem capacidade de assumir responsabilidades				Tem pouca capacidade de assumir responsabilidades			
Resultado da avaliação:								

AVALIAÇÃO DO NÍVEL DE MATURIDADE PSICOLÓGICA								
Liderado avaliado:		Data:		Tarefa:				
Escala	Alta		Moderada			Baixa		
	8	7	6	5	4	3	2	1
	M4		M3		M2		M1	
	1. Disposição para assumir responsabilidades	Muita disposição				Pouca disposição		
2. Motivação de realização	Possui grande desejo de realização				Possui pouco desejo de realização			
3. Empenho	É muito dedicado				Não se preocupa			
4. Atitude no trabalho	Reage bem a uma situação inesperada				Não reage a uma situação inesperada			
5. Iniciativa	Tem espírito empreendedor				Não tem espírito empreendedor			
Resultado da avaliação:								