



ANTONIO MENEGHETTI FACULDADE

DÉLIS STONA

**A FORMAÇÃO DAS LIDERANÇAS NO CONTEXTO INTRAORGANIZACIONAL:
Um estudo com gestores da Quarta-Colônia**

RESTINGA SÊCA
2015

DÉLIS STONA

**A FORMAÇÃO DAS LIDERANÇAS NO CONTEXTO INTRAORGANIZACIONAL:
Um estudo com gestores da Quarta-Colônia**

Trabalho de Conclusão de Curso-Monografia, apresentado como requisito parcial para obtenção do grau de Bacharel em Administração, Curso de Graduação em Administração pela Antonio Meneghetti Faculdade (AMF).

Orientador: Professor Ms. Ricardo Schaefer

RESTINGA SÊCA
2015

AGRADECIMENTOS

Escolher estudar na Antonio Meneghetti Faculdade (AMF) foi um momento único, no qual muitas pessoas me incentivaram, e agradeço por apoiarem a minha escolha.

Minha gratidão a empresa Originale Maison, na qual trabalhei desde o início da minha graduação, dando-me suporte para prosseguir com êxito o meu caminho acadêmico.

Serei eternamente grata a essa instituição, que me ensinou muito mais do que teoria, me ensinou a excelência de ser uma pessoa de valor, com o seu método diferenciado de ensino, o que fez que eu começasse a entender o valor ontológico do ser humano. Agradeço também ao corpo diretivo, administrativo e docente da instituição por ter proporcionado toda a minha formação acadêmica e me inspirado a ser melhor perante a vida, buscando novos caminhos, desafios e experiências.

Aos meus colegas, com quem adquiri muitos conhecimentos, experiências, conselhos, amizades durante os quatro anos de convivência. E nossos momentos inesquecíveis.

Agradeço aos empresários da Região da Quarta-Colônia (RS), especialmente das cidades de Nova Palma, Faxinal do Soturno e Agudo, por terem disponibilizado alguns minutos de seu tempo para realizar a entrevista de minha pesquisa. Vocês foram fundamentais para meu trabalho, por isso sou muito grata.

Meu eterno agradecimento aos meus pais, amigos e familiares que sempre me incentivaram e apoiaram todas as minhas escolhas, me ajudando a trilhar meu próprio caminho. Podem ter certeza que a busca pelo meu desenvolvimento está apenas começando, pois há estradas com mil léguas de distância, mas todos começam com um primeiro passo. E hoje, o primeiro passo foi dado. A vocês, todo meu respeito e dedicação.

Por fim, gostaria de agradecer às pessoas que torcem pelo meu sucesso. Aos que contribuíram na construção do meu trabalho de conclusão de curso. Vocês foram peças fundamentais para que essa etapa se concluísse. Ao Professor e orientador Ricardo Schaefer, que contribuiu com suas experiências, meu agradecimento, foi muito construtivo trabalhar ao seu lado.

DEDICATÓRIA

A todas as lideranças que estão se formando dentro da organização,
e as instituições que incentivam esse crescimento.

“Nada é necessário na grande vida, tudo depende do quanto você quer dela. Depois determinam-se os meios. Cada estilo de vida tem seu preço”.

Antonio Meneghetti

RESUMO

O mercado de trabalho, na atualidade, necessita de profissionais qualificados e que tenham liderança. Líderes, que desenvolvem um papel fundamental dentro da organização e podem garantir o sucesso da empresa desde que tenham uma formação de qualidade dentro dela. Esta pesquisa objetiva identificar como os gestores ajudam a construir um espírito de liderança dentro da empresa, mostrando qual é o seu significado e qual é o peso que representa dentro de sua organização. A pesquisa está centrada em dois pontos: estudar a figura do líder, e a formação das lideranças dentro do contexto intraorganizacional. A pesquisa é de cunho qualitativa, por meio de entrevistas semiestruturadas com dez empreendedores que vivenciam diariamente o universo da liderança em suas empresas, analisando a formação de modo qualitativo, com base na técnica de análise de conteúdo. As categorias encontradas através dos relatos foram: Liderança, Formação de liderança, Estilo e Motivação. Os resultados demonstram que cada gestor possui um conceito de líder diferente, mas que todos levam à visão de responsabilidade e comprometimento, e que o líder é aquele que sabe unir um grupo de pessoas para formalizar um objetivo comum. O estudo propõe analisar como é desenvolvido cada líder das organizações entrevistadas, quais são os níveis de líder que se pode identificar, e as percepções que os empresários encontram no dia a dia. Destaca-se que cada gestor entrevistado possui um método para formar seus líderes. Com esse objetivo, será possível auxiliar novos gestores e até mesmo gestores experientes a adquirirem novas técnicas de formação de liderança, com base ao estudo na região da Quarta-Colônia (RS).

Palavras-chave: Líder. Formação e capacitação de pessoas. Visão.

ABSTRACT

The labor market, at present, requires qualified professionals who have leadership. Leaders develop a key role within the organization and can ensure the success of the company provided they have a quality of education in it. This research aims to identify how managers help to build within the company a spirit of leadership, what it means and how much weight that it is within your organization. The research is focused on two points: to study the figure of the leader and the formation of leaders within the intra-organizational context. The research is qualitative nature, through semi-structured interviews with ten entrepreneurs who daily experience the leadership of the universe in their companies, analyzes the formation of qualitatively based on the technique of content analysis. The categories found through reports: Leadership, Leadership Training, style and motivation. The results demonstrate that each manager has a leading idea, but that all lead to vision of responsibility and commitment, and that the leader is one who knows how to put together a group of people to formalize a common goal. The study aims to analyze how developed each leader of the interviewed organizations, which are the leading levels that can identify perceptions that entrepreneurs are day-to-day. It is noteworthy that each interviewee manager has a method to form their leaders. To this end, you can help new managers and even experienced managers acquire new leadership training techniques based on the study in the region of the Fourth colony (RS).

Key-words: Leader. Training of people. Vision.

LISTA DE FIGURAS

Figura1: Categorias de análise.....	22
Figura2: Formação de liderança nas empresas.....	27

LISTA DE TABELAS

Tabela 1: Estilos de liderança.....	15
-------------------------------------	----

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	10
2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	12
2.1 A FIGURA DO LÍDER: PERFIL, ESTILO E CARACTERÍSTICAS	12
2.2 A FORMAÇÃO DE LIDERANÇAS NO CONTEXTO INTRAORGANIZACIONAL.....	15
3. METODOLOGIA	20
3.1 TIPO DE PESQUISA.....	20
3.2 SUJEITOS DE PESQUISA.....	20
3.3 INSTRUMENTOS DE COLETA DE INFORMAÇÕES.....	21
3.4 PROCEDIMENTOS DE ANÁLISE DOS DADOS	23
4. APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS	24
4.1 LIDERANÇA.....	24
4.2 FORMAÇÃO DOS LÍDERES.....	26
4.3 ESTILO.....	29
4.4 MOTIVAÇÃO AOS LIDERADOS.....	30
5. CONSIDERAÇÕES FINAIS	33
REFERÊNCIAS.....	36
ANEXOS	39

1. INTRODUÇÃO

Essa monografia tem como objetivo investigar e entender o universo de liderança, no sentido de fornecer respostas práticas às questões fundamentais referentes à gestão de pessoas dentro das organizações. Nesse sentido, este estudo apresenta como **tema** a formação de líderes.

Em relação ao estudo proposto, fica definido que o **problema de pesquisa** é o resultado da pergunta: Como os gestores da região da Quarta-Colônia (RS) formam seus líderes no contexto intraorganizacional?

Esse questionamento se faz intrinsecamente fundamental, pois o fato de formar um líder requer muito mais do que uma habilidade comum, uma opção de realização, pois o líder é um fator-chave para o sucesso do negócio, seja qual for o tamanho do negócio e o conceito de sucesso que se tem em mente.

Partindo dessas premissas, o **objetivo geral** dessa pesquisa é investigar como gestores da região da Quarta-Colônia (RS) formam seus líderes em seu contexto intraorganizacional.

Os **objetivos específicos** consistem em:

- (a) Analisar o que cada gestor compreende pela visão da palavra líder, qual seu significado e qual é o peso que representa dentro de sua organização.
- (b) Comparar o estilo dos diversos gestores pesquisados, relacionando como cada um analisa os resultados de seus líderes.
- (c) Identificar qual é a filosofia que os gestores utilizam para desenvolver o espírito de liderança dentro de sua organização.

Sendo assim, colocamos em evidência o fato de que o gestor deve conhecer as pessoas que está subordinando a determinado cargo de extrema importância. Isso vai além de ter um líder, como também saber o modo que será feita a formação da pessoa responsável pela função, podendo ser feita por meio de treinamento, capacitação ou análise dos resultados obtidos no dia a dia.

Considerando as mudanças decorrentes no dia a dia, torna-se imprescindível a presença de um líder indicando a direção a ser seguida, verbalizando a necessidade de ordem, usando métodos inovadores para a construção do grupo. Com essa proposta foi utilizado como parâmetro os autores Meneghetti, A (2009) e Adair, J (2007). Com os resultados dessa pesquisa, será possível auxiliar novos

gestores e gestores experientes a adquirirem conhecimento de novas técnicas de formação de liderança, com base ao estudo de múltiplos casos na região da Quarta-Colônia (RS).

É grande o número de empresas que ainda utilizam parâmetros equivocados e inadequados para escolher aqueles que no futuro desempenharão um papel fundamental em sua empresa, o papel de líder. Todo esse processo exige um acompanhamento rigoroso, cauteloso, pois o cargo em disputa requer muita responsabilidade perante à empresa. Nesse sentido, a **justificativa do trabalho** centra-se em contribuir com as demais organizações, no intuito de desenvolver um critério de formação adequado com o qual seja possível formar líderes para um maior progresso dentro de cada organização, seja ela nova ou com anos de experiência no mercado de trabalho. Este estudo apresenta os resultados de gestores que, com suas experiências, buscam além do melhor perfil comportamental a ser adotado por um líder. O mundo dessas organizações se preocupa com o preparo desses futuros executivos.

2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Abordam-se neste capítulo os conhecimentos necessários para o desenvolvimento desta pesquisa, a qual possui a liderança como objeto de estudo. Foi constatado que apesar de ser um tema da antiguidade, o conceito de liderança vem passando por transformações ao longo dos anos. Diversos autores divergem sobre o assunto, e não há uma definição uniforme para esse termo tão utilizado nos dias atuais, sendo assim, é considerado sinônimo de universidade coletiva. A pesquisa envolve duas categorias teóricas descritas como: “A figura do líder: perfil, estilo e características”, a qual aborda o perfil e o conceito de liderança abordado pelos autores; “A formação de lideranças no contexto intraorganizacional”; no qual aborda a modalidade de desenvolvimento de uma pessoa capaz de se tornar líder dentro da organização.

2.1 A FIGURA DO LÍDER: PERFIL, ESTILO E CARACTERÍSTICAS

O conceito de líder é abordado por Meneghetti (2008, p. 189-190), citando que a palavra “líder” vem de *leading* e é encontrada pela primeira vez na cultura *viking*. Ele relata que, “este termo substancialmente indicava um homem que tinha um projeto a cumprir e estimulava também os outros a realizá-lo. Isto implica 1) uma capacidade de realizar e 2) uma segunda capacidade de coordenar um grupo a um único escopo: uma capacidade de ação e uma de socialização”. O líder deve ser uma árvore condutora do lugar onde vive e age, porque hoje se pode valorizar aquele lugar ou produto no mundo, basta saber mitificá-lo, ou seja, revesti-lo de valores, como um serviço à exigência superior dos clientes. Já a palavra “liderança”, tem origem no termo inglês *leader*, que significa líder. O conceito de liderança é discutido desde a Antiguidade pelos gregos e latinos. Nesta pesquisa, a liderança é entendida como um processo coletivo, ou seja, a formação de lideranças nas empresas tem como base a estrutura e suas equipes, em um processo geral, que transforma esta relação em motivação, aprendizado e desenvolvimento. Nesse sentido, a abrangência do significado é diversificada, foi selecionada uma série de autores que falam a respeito do termo, como veremos a seguir.

Líder, propriamente indica o dirigente, a pessoa-vetor, aquele que controla as operações. É uma capacidade de síntese de um contexto de relações. É o centro operativo de diversas relações e funções. O termo otimal para defini-lo é hierarca, um termo composto do latim e o grego: lat. *Gero*= fazer, gerir; do Gr.a palavra “líder”, vem de *leading* Eros=sacro e arché= princípio, início. Substancialmente, é uma hierarquia de funções: constrói estas funções, controla-as, desenvolve-las, dirige-as sempre com referência a um escopo definido. (MENEGETTI, 2008, p.22)

A responsabilidade do líder na condução da equipe tem aumentado nas últimas décadas, à medida que aumentam os desafios propostos pela organização. Isso pode ser considerada uma habilidade que inspira confiança ao mesmo tempo em que formula técnicas que elevam a motivação para que cada colaborador contribua com o melhor resultado dentro da organização. Assim, nota-se que toda equipe deve ter um objetivo em comum, um comprometimento com o todo, uma vez que atinjam seus objetivos pessoais vinculados aos objetivos gerais. Adair(2007, p.61), aborda de forma explícita os **níveis de liderança**, expostos como:

- *Equipe*: o líder de uma equipe de dez a vinte pessoas com tarefas claramente especificadas a serem realizadas.
- *Operacional*: o líder de uma das principais setores da organização e mais de um líder de equipe estão sob o controle de alguém. Já é um caso de ser líder de líderes.
- *Estratégica*: o líder de toda uma organização, com um número de líderes operacionais sob a direção pessoal de alguém.

Como acenado anteriormente, o líder é o diretor principal na condução do grupo, é ele quem determina qual rumo a equipe deve seguir construir e reparar funções.. Para que a ação da pessoa descrita como líder leve às mudanças concretas e consistentes, o gestor deve apresentar novas modalidades de motivação aos liderados. A autora Bergamini, em um trecho de seu texto, relata sobre a figura do líder propriamente dita:

O líder eficaz propicia um ambiente de escolhas pessoais e preserva o sentimento de liberdade, bem como promove o desenvolvimento da autodeterminação dos seus seguidores e isso representa o principal pilar que sustenta a auto-estima daqueles que espontaneamente o procuram. (BERGAMINI, 2009, p. ix).

Outro autor que figura o líder em conceito é Bernard Bass (1990), que apresenta o líder como o protagonista das principais mudanças na estruturação, integração e condução de um grupo:

Liderança é uma interação entre dois ou mais membros de um grupo que frequentemente envolve a construção e reconstrução da situação e das percepções e expectativas dos seus membros. Líderes são agentes de mudança – pessoas cujas ações afetam outras pessoas mais do que atos de outras pessoas as afetam. Liderança ocorre quando um membro do grupo modifica a motivação ou competências de outros membros desse grupo (BASS, 1990, p. 19).

Elencando esses pesquisadores à forma como cada um expõe seu ponto de vista relacionado ao tema liderança, é possível ter uma visão abrangente de como é fundamental a presença do mesmo dentro de uma empresa. Esse é o momento de organizar todos os conhecimentos adquiridos e entender como é possível formar um colaborador com uma capacidade de grande relevância dentro da organização. Líder também é definido como:

Aquele que sabe servir ao pleno sucesso do objetivo, porque pode comandar somente aquele que sabe servir e conhece mais do que os outros, para os outros A FOIL entende o líder como intuição ativa de solução para o coletivo e alcança o resultado mais gratificante para si mesmo através do útil aos outros. O líder não é o resultado de uma carreira, mas é uma predisposição de natureza aperfeiçoada através da experiência. (MENEGETTI, 2013, p. 14).

Nesse sentido, é importante salientar os **estilos de liderança** propostos inicialmente por Lippitt, White e Lewin, que foram divididos em: Liderança Autocrática, Liderança Democrática e Liderança Liberal. Segundo Lewin (PEREIRA, 2004), para ser um líder, para o bem ou para o mal, é preciso escolher uma entre as três características relativas ao processo do exercício da liderança.

Tabela 1- Estilos de liderança

<i>Liderança Autocrática</i>	Líder manda, ou seja, exige obediência, e na qual compete a ele, delinear as regras de ação e tomar as decisões. Não admite erros, nem ouve outras opiniões que diferem das dele.
<i>Liderança Democrática</i>	Esta se define pela ideia de que o líder consulta, extrai ideias e sugestões do grupo, que, por sua vez, é encorajado a participar das deliberações e a traçar objetivos comuns. O líder é um elemento de composição e estímulo.
<i>Liderança Liberal:</i>	Em que o líder sugere, comporta-se como um centro de informações ao grupo, que dispõe de ampla liberdade de movimentos, decidindo, das regras aos objetivos. Resumo: o líder administra os meios e as facilidades.

Fonte: Elaborado pela autora

Adair (2007, p.62) conclui que esses três conceitos evidenciam a forma mais simples de organização, à medida que a organização se torna maior e mais complexa, mais níveis e graus são postos em cena.

2.2 A FORMAÇÃO DE LIDERANÇAS NO CONTEXTO INTRAORGANIZACIONAL.

Substancialmente a formação de colaboradores para assumir um cargo de liderança vem sendo cada vez mais difundida no mundo empresarial. Diversos gestores primam por formar seus colaboradores, ao passo que poderia contratar uma pessoa de fora para fazer o processo. Essa decisão de formar pessoas começa no “chão de fábrica”, no qual é apresentado o processo de produção, assim a criação se dá desde o início, para que o futuro líder possa em qualquer ocasião saber fazer todas as funções, delegando da melhor maneira e conduzindo com sabedoria seus liderados.

“É um processo que evoluiu de uma visão tradicional para uma abordagem estratégica aprendizagem e desenvolvimento humano constante, contribuindo para a

sobrevivência e competitividade organizacional” (BLASS, 2005). Segundo Eboli (2004), é importante seguir sete princípios de sucesso, sendo eles:

1. Competitividade: valorizar a educação para o desenvolvimento das pessoas, pois, dessa forma, a empresa poderá competir no mercado e consolidar as competências críticas para o seu negócio;
2. Perpetuidade: transmitir a cultura organizacional e a influência que esta exerce nos indivíduos;
3. Conectividade: favorecer a interação entre todos os públicos (internos e externos da empresa);
4. Disponibilidade: disponibilizar recursos para o aprendizado em qualquer lugar e hora;
5. Cidadania: desenvolver indivíduos capazes de agir com ética e responsabilidade;
6. Parceria: estabelecer parcerias internas (líderes e gestores) e também externas (universidades, instituições de ensino);
7. Sustentabilidade: gerar resultados para a empresa, por meio das ações realizadas na mesma.

Essa questão de função, condução, integração e desenvolvimento de pessoas também é exposta por Meneghetti (2013), que busca descrever a importância da pessoa neste contexto:

Não existe função sem pessoa, uma vez atingida uma determinada liberdade econômica, muitos pensam poder contratar “dez, vinte, trinta pessoas para aquele determinado projeto...”. Antes de mais nada, deve-se encontrar a pessoa; sem esta não pode haver *business* algum. A primeira pessoa, na realidade, é o próprio líder. Ele deve encontrar o próprio caminho e personalizar aquele que será o próprio futuro core business. Feito isso, deve saber encontrar pessoa específica para aquele determinado trabalho, que goste e queira fazê-lo. A primeira riqueza é sempre a pessoa: se não encontra, é melhor desistir. (MENEGETTI, 2013, p. 270).

Nesse sentido, o modo como é selecionada a pessoa, como vetor na história da organização, já é o primeiro passo para o sucesso da mesma. A importância de formar um colaborador é investir primordialmente na força e no resultado que cada um irá colocar individualmente para ajustar com os objetivos gerais e estratégicos da empresa.

Fundamentando o **escopo** principal da pesquisa, partilhamos da visão de dois autores principais na construção da formação do líder: Adair (2007) e Meneghetti

(2009). Essa construção segue um caminho de persistência, em busca do sucesso profissional e desenvolvimento de seus subordinados.

Para complementar essa pesquisa, é apresentado um novo estudo sobre a formação de liderança, que nasce em Milão, no ano de 2001, fundada pelo Acad. Prof. Antonio Meneghetti, a FOIL (Formação Ontopsicológica Interdisciplinar Liderística). Com uma metodologia própria, unida a uma contínua experimentação bem-sucedida, os quatro pontos-força para o sucesso da organização, segundo Meneghetti (2013), são:

1. Trabalho com base a experiência prática e nas pesquisas científicas com a aplicação de três descobertas da metodologia ontopsicológica para individuar a causa de todas as dinâmicas, interdependências e escolhas do *business*. As três descobertas são: Em Si ôntico (critério-base que dá direção e lógica utilitarista-funcional ao homem), Monitor de Deflexão (distorção nos processos lógicos) e Campo Semântico (informações elementares que agem nas dinâmicas internas e externas do contexto);
2. O que torna a FOIL competitiva é que através deste método o diagnóstico é breve e definido, consentindo projetar rapidamente uma solução adequada;
3. A variedade de intervenções formativas e de consultoria documentadas, seja pela diversidade de área econômica ou social, seja pelas dimensões empresariais, seja pela territorialidade, seja pública ou privada, confirma aquela competência específica buscada pelas empresas no seu contexto de referência;
4. A FOIL se vale de um grupo de profissionais e empreendedores de sucesso com grande preparação nos respectivos campos profissionais. Com eles colaboram professores de formação acadêmica e profissional com competência prática.

O conceito de **Formação**, segundo a FOIL, é baseado no diferencial da metodologia única que estuda como o mundo interior reage com a empresa. Por isso, a modalidade dos cursos espelha o tipo de formação *life long learning*, visando inserir o conceito de atualização contínua das competências e das habilidades como cultura empresarial.

Em outra visão, seguindo essa linha de raciocínio, Adair (2007, p. 14) explora o coração da liderança, seguindo três caminhos ascendentes. A Abordagem das Qualidades (o que um líder precisa *ser*), a Abordagem Situacional (o que um líder precisa *saber*) e a Abordagem de Grupo ou Funcional (o que um líder precisa *fazer*). Meneghetti (2010) complementa essa ideia trazendo o seguinte aspecto:

Para mim, é ciência somente quando aquilo que sei, sou; aquilo que sei, faço; aquilo que sou, sei. A possibilidade de intercâmbio entre fazer, ser e saber, em uma circularidade na qual o uno, facetando-se propõe sempre a unidade, que depois se identifica na unidade da natureza: a unidade de ação do homem singular na unidade de ação do evento vida, de modo tal que o homem seja um coordenado funcional da vida em si no setor que compete ao humano (MENEGETTI, 2010, p. 107-108).

Com esses aspectos citados, damos continuidade ao estudo da exploração sobre a formação de liderança, com a ideia de que um líder deve fazer o experimento para saber o que está sendo proposto, e esse ponto conclui que apenas ser não basta, é necessário saber e fazer. Adair (2007) considera a formação de líderes o coração da empresa, seu objetivo na construção da liderança é saber quem realmente forma um líder eficaz. Ele inicia seu livro com uma pergunta relevante “Você pode indicar uma organização que cria líderes?” Essa questão indaga um estudo profundo, pois alguns gestores perdem essa essência de criação de seus próprios líderes. Adair (2007), ainda estrutura sete princípios para a criação de líderes que partem destes princípios:

- Treinamento;
- Seleção;
- Administradores de linha como mentores;
- A chance de liderar;
- Educação para a liderança;
- Uma estratégia para o desenvolvimento da liderança;
- O chefe-executivo.

Partindo desses pontos é importante identificar qual é o método que os gestores regularmente utilizam no seu processo de formação.

Seguindo outro ponto, com o mesmo objetivo, Meneghetti (2008) afirma que o processo de construção de um líder é um processo que se dá diariamente, com o exercício contínuo. O mesmo autor cria métodos eficientes que revelam como é possível formar um líder no dia a dia. Constam neste estudo três momentos:

- Análise e apresentação da figura do líder (quem é o que deveria ser, quais conhecimentos deveria ter);
- Como se pode ajudá-lo psicologicamente (por meio deste será possível fazer a análise de um grande homem de negócios e colher o porquê de alguns vencerem e outros perderem);
- Passagem do *manager* ao *Isomaster*¹.

Todos os pontos estão relacionados a exemplos concretos, com o objetivo de mostrar que o ensino não é apenas teórico, mas algo construído na prática. Com esse objetivo, serão apresentadas diferentes opiniões e modos de fazer, que fazem com que os gestores tomem atitudes sérias, que surtam resultados dentro da organização.

Seguindo a linha de raciocínio apresentamos outro ponto específico para a futura mulher líder onde Meneghetti (2013) afirma que “No início, para ma jovem ou para quem quer que deva conquistar a própria liberdade, qualquer trabalho é bom desde que seja retribuído com dinheiro adequado. Progressivamente pode mudar em relação para onde lhe pagam mais. Em um amanhã chegará a fazer o trabalho que agrada a ela. Consegue-se fazer o trabalho que agrada depois dos 34-37 anos. Antes não é possível, porque é necessário acumular os meios e aperfeiçoar a personalidade. O mundo do futuro era muito mais mental e está a disposição do líder mais personalizado, favorece o singular. Tudo isso está aberto a quem tem possibilidade de entrar em pleno ritmo no ciclo psíquico.” Com essa colocação podemos definir que a mulher tem um longo caminho antes de se tornar uma líder, caminho este necessário para o seu crescimento, que se torna possível a medida que se almeja objetivos coerentes com o projeto de vida.

¹Cf. MENEGHETTI, A. *Isomaster* é um vocábulo composto por dois termos: iso-, do grego igual, e master que quer dizer *um que é três vezes mais*, isto é, um mestre.. Cf. MENEGHETTI, A. (**A psicologia do Líder**). (4ª Ed.). (Recanto Maestro): (OntopsicológicaEditrice), (2008).

3. METODOLOGIA

3.1 TIPO DE PESQUISA

Com o intuito de aprofundar o quadro teórico, permitindo a construção do inquérito por questionários realizados nas organizações aplicados aos principais protagonistas para as questões de formação, criação e seleção de líderes. A opção metodológica escolhida foi a abordagem de pesquisa **qualitativa exploratória**. Segundo Gil (2010), a fase exploratória da pesquisa objetiva determinar o campo de investigação, as expectativas dos interessados, bem como o tipo de auxílio que estes poderão oferecer ao longo do processo de pesquisa. A leitura exploratória pode ser comparada à expedição de reconhecimento que fazem os exploradores de uma região desconhecida. É feita mediante o exame da folha de rosto, dos índices da bibliografia e das notas de rodapé. Tem como propósito proporcionar maior familiaridade com o problema, com pistas a torná-lo mais explícito ou a construir hipóteses. Nesse sentido, será possível a análise de diferentes experiências e percepções existentes com relação ao tema proposto. Bervian (2007) complementa que a “pesquisa exploratória realiza descrições precisas da situação e quer descobrir as relações existentes entre seus elementos componentes” (p. 63). Este estudo com líderes e gestores das organizações apontou características apresentada por esses dois autores.

3.2 SUJEITOS DE PESQUISA

A pesquisa abrangeu 10 gestores da região da Quarta-Colônia (RS), sendo eles dos mais diversos setores, desde construção civil, mercado, cooperativa, indústria, marcenaria, a maioria dos empresários respondentes possui ensino superior completo, foram selecionados pelo número de funcionários da empresa e acessibilidade à mesma. Está presente, nas amostras, a opinião de diversos gestores que já possuem experiência no mercado de trabalho e possuem em sua equipe líderes para comandar o grupo. A entrevista foi realizada na respectiva organização de cada empresário.

3.3 INSTRUMENTOS DE COLETA DE INFORMAÇÕES

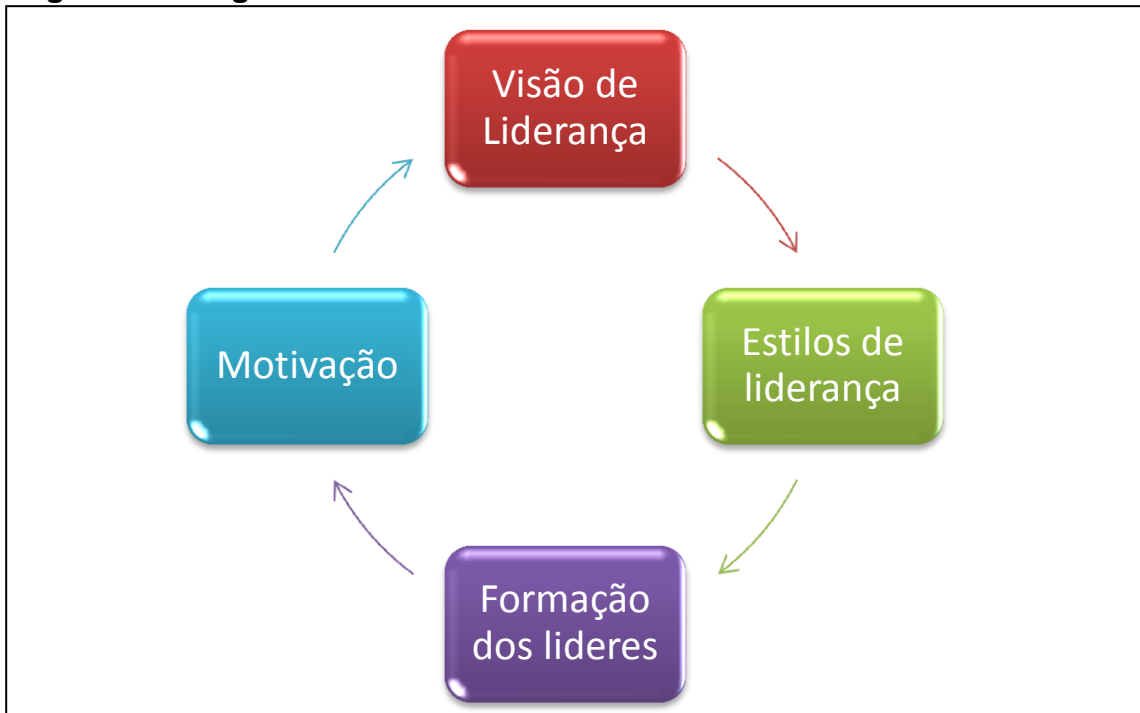
A técnica de coleta de dados utilizada foi a entrevista semiestruturada contando com 12 perguntas, a qual, segundo Bauer e Gaskell (2010), e Silverman (2009), fornece uma descrição detalhada de diferentes visões dos entrevistados. O contato com os participantes se deu pela visita à empresa e solicitação de entrevista, colocando em evidência o caso. Essa entrevista foi norteada por um roteiro com perguntas abertas (como segue o modelo do anexo no final da monografia), permitindo que, durante a conversa, a pesquisadora tenha liberdade de incluir outras questões, conforme a necessidade, e que o entrevistado pudesse responder conforme o seu entendimento e de forma autêntica (BAUER & GASKELL, 2010; SILVERMAN, 2009). O instrumento de pesquisa utilizado foi um gravador, sendo transcrita a entrevista ao término de cada conversa. Os instrumentos de análise dos dados foram anexados no final desta pesquisa, junto com as referidas questões utilizadas na entrevista. São questionários sem identificação, para garantir o anonimato do sujeito participante da pesquisa e para que este possa sentir-se mais à vontade para respondê-lo. Dessa forma, o entrevistado tem liberdade de expressão e assegura um tempo maior para pensar sobre as respostas.

O esforço da coleta de dados foi realizado através de entrevistas individuais semiestruturadas, realizadas com um roteiro que permitiu o levantamento de dados referente à comparação das opiniões e resultados. Como instrumentos de dados primários, foram entrevistados 10 empresários da região da Quarta-Colônia (RS), com duração média de 15 minutos. Salienta-se que a seleção dos indivíduos para fazer parte do *corpus* da entrevista buscou respeitar o nível hierárquico, tempo de empresa, setor de trabalho. Foram selecionadas três cidades que compõe a Quarta-Colônia, sendo: Agudo, Faxinal do Soturno e Nova Palma, caracterizadas pelo maior número de empresas no setor pesquisado, atendendo aos quesitos propostos pelo questionário da entrevista, os quais foram denominados de E1 a E10, sendo que a letra E está indicada pelo Empresário.

As entrevistas individuais permitiram alcançar uma variedade de impressões e percepções que os diversos indivíduos possuem diante a variável do estudo. Nas entrevistas realizadas, buscou-se identificar as características que compõe a tipologia e o método de formação de liderança de cada empreendedor. As categorias de análise foram escolhidas não *a priori*, o que significa que emergiram

através do relato dos entrevistados. Utilizando quatro variáveis foi possível visualizar os resultados obtidos por meio das entrevistas.

Figura 1: Categorias de análise



Fonte: Elaborado pela autora.

A partir do exposto, definiram-se os passos de análise adotados para essa pesquisa:

- Apresentação do conceito de liderança, incluindo as qualidades dos líderes;
- Apresentação do método de formação de liderança proposto pelos empresários da região da Quarta-Colônia (RS), incluindo o treinamento e a formação que acontece desde o primeiro estágio da produção até o mais alto cargo de chefia.
- Apresentação dos estilos de liderança, como cada um se refere aos diferentes estilos, incluindo os níveis encontrados em cada empresa;
- Apresentação das estratégias utilizadas para manter o líder focado em seu escopo, bem como a opinião dos mesmos quanto aos líderes inatos.
- Análise das categorias no intuito de alcançar os objetivos específicos:
 - (a) analisar o que cada gestor compreende pelo conceito de LÍDER, qual seu significado e qual o peso que o mesmo representa dentro de sua organização;
 - (b) comparar a visão dos diversos gestores pesquisados, relacionando como cada um vê o sucesso e a análise dos resultados de seus líderes;

(c)identificar quais são os métodos mais utilizados pelos gestores para desenvolver o espírito de liderança.

3.4 PROCEDIMENTOS DE ANÁLISE DOS DADOS

A técnica escolhida para a análise dos dados (qualitativos) é a Análise de Conteúdo. Essa técnica permite analisar o texto criado a partir da transcrição literal das entrevistas, classificando e coletando palavras, frases, termos mais citados de acordo com os temas abordados nesse estudo. Esse método é entendido como um meio de expressão do sujeito, no qual o analista usa categorizar as palavras ou frases que aparecem com mais frequência no texto e após interfere uma expressão que possa representá-los de forma adequada. As categorias de análise basearam-se na revisão do conteúdo da pesquisa. Essa técnica permite que os dados coletados sejam agrupados em temas, conforme as dimensões do problema investigado. O principal autor utilizado nesta análise de conteúdo foi Bardin(2005).

Ressalta-se que foram selecionadas palavras-chave que caracterizam o assunto e foi verificada a frequência com que elas apareciam nas respostas dos questionários. As respostas dos questionários foram identificadas pela letra E para os empresários. Essa numeração segue a ordem em que foram realizadas as entrevistas, com o intuito de preservar a identidade dos participantes da pesquisa. Por fim, todos os dados foram confrontados com a literatura estudada anteriormente.

4. APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

Nesta fase foram abordados os resultados das pesquisas, confrontados com a bibliografia estudada e com os resultados construídos a partir dos questionários aplicados aos empresários. Com o objetivo de responder ao problema e aos objetivos que a se propôs, os dados coletados foram previamente avaliados por meio da análise categorial. Conforme Bardin(2005), consiste no desmembramento do texto em categorias agrupadas analogicamente. A opção pela análise categorial se respalda no fato que é a melhor alternativa quando se quer estudar valores, opiniões, atitudes e crenças através de dados qualitativos.

4.1 LIDERANÇA

Levando em consideração a abrangência do tema liderança, a seguir serão abordados os mais diferentes conceitos de líder proposto pelos empresários entrevistados, com o objetivo de apresentar uma definição prática de quem vive dia a dia com essa equipe. Nesse momento, já se iniciam as expectativas com relação a liderança, conforme os trechos dos relatos de E1, E6, E8, E9 e E10 a seguir mencionados.

E1- Líder, para mim, é a pessoa que consegue transmitir aos outros colaboradores, a seus subordinados, a essência do seu trabalho. Ele consegue agrupar as pessoas na mesma ideia. Isso é um líder.

E6- Líder hoje tem vários conceitos, vamos dizer assim, mas acho que líder mesmo é aquele que não só manda, mas mostra para sua equipe como se deve fazer, não só no dia a dia, mas também tanto na parte prática como na parte teórica, mostrando aquilo que você vê nele e aquilo que você espera dele, então líder é aquele que mostra e sabe cobrar das pessoas aquilo que ele quer e ao mesmo tempo sabe ensinar.

E8- Bom, líder para começar tem que saber mandar nas pessoas, tem que saber como lidar com os funcionários, acho que isso é fundamental na liderança. Funciona fazer como se fosse uma parceria com os funcionários, você vai ter uma integração com eles e vai funcionar muito melhor, você vai aumentar o rendimento, tendo retorno e a tranquilidade.

E9- Líder é aquele que incentiva que “puxa” o seu grupo. Tem carisma, comprometimento, e trabalha muito. Tem total domínio das tarefas (conhecimento), e conhece seus colegas. Por isso, busca coordenar/alocar as pessoas da melhor forma possível. É geralmente aquele que inspira seus liderados.

E10- Líder é a pessoa responsável por fazer acontecer, é quem coordena as pessoas e suas atividades, sempre participando, dando exemplo. Sim, o líder está na ponta da operação, controlando todos os recursos.

São pontos que diferem de diversas realidades, que caracterizam seus líderes como parceiros, como aquelas pessoas responsáveis por inspirar e partilhar o seu conhecimento com o grupo, sabendo construir o conhecimento e ao mesmo tempo passando essas informações aos seus subordinados.

Para estimular ou despertar essa liderança oculta, alguns empresários identificam com seriedade o que eles consideram ser as principais qualidades ou aquelas que distinguem um líder-comprometimento e confiança, como observado no relato de E3 e E8.

E3-O comprometimento. Ele tem o comprometimento tanto com a sua equipe, quanto com a empresa, tem que fazer o meio termo. O fazer, pois antes de cobrar ele deve saber fazer.

E8- Eu faço um trabalho psicológico para os cargos que espero mais confiança, pois considero o mesmo fundamental dentro da empresa.

Adair (2007, p.22), afirma que um líder bem-sucedido possui outras características em graus variados, como “qualidades sociais agradáveis que o façam popular”, ou “uma refinada e generosa empatia que o capacita a entender a natureza humana”, mas confiança é o mais importante, a qualificação que é absolutamente indispensável.

Partindo do pressuposto que um líder, além de apresentar confiança e ser comprometido com a empresa, deve buscar apresentar três atributos importantes em sua função: ser, saber e fazer. Nos relatos das entrevistas E4, E6 e E10 colocam que um líder deve apresentar um conjunto dessas três qualidades agregando a atitude a sua rotina.

E4- Acho que os três, daí a pouco a pessoa pode ter os três e não ter atitude, acho que mais o importante é ter atitude. Ele pode ter todo conhecimento, agora, se ele não tiver atitude, não vai conseguir fazer nem um, nem outro.

E6- Eu acho que as três funcionam juntas, mas acho que para englobar tudo isso aqui, uma pessoa pode ter conhecimento, pode ter habilidade, mas o principal tem que ter atitude, eu acho que de todas as características, não adianta você ser o cara mais esperto lá e não ter atitude, não adianta você ter o maior conhecimento possível e não ter atitude, eu acho que se você tem atitude, engloba um pouquinho desses três itens aí e para mim é fundamental.

E10- As três características são importantes. Para mim, dentre as três, o FAZER é o mais importante. Ser a pessoa se forma, saber a pessoa aprende, mas ter atitude para aprender é só com vontade.

Seguindo a abordagem feita por Adair (2007, p.15), não temos a opção de seguir esses três caminhos separadamente: pense neles como um todo. Juntos, eles constituem nada menos que o papel genérico do líder. Certamente, os empresários entendem que essas características são unívocas e um líder não pode ser líder sem partilhar essas ideias. Meneghetti (2008, p.24) conclui esse aspecto afirmando que o líder “é aquele que sabe servir, que sabe fazer funcionar, que sabe construir a harmonia das relações entre todos, para que exista um nível máximo de produção de valores e de coisas.”

4.2 FORMAÇÃO DOS LÍDERES

Ao iniciar a análise sobre a formação de liderança, ficou claro que a grande parte dos empresários entrevistados não oferece um curso específico para liderança, mas oferecem cursos de aprimoramento, nos quais muitos deles afirmam sentir a necessidade de treinamento específico. A maioria dos gestores prefere extrair seus talentos do “chão de fábrica”, onde eles afirmam poder acompanhar o desenvolvimento e a capacitação do indivíduo ao atingir o cargo de liderança, como podemos observar nos relatos de E1, E5 e E9.

E1- As lideranças automaticamente vêm se destacando dentro de um setor, nós, na realidade, não formamos líderes, eles se formam por si e pelo próprio trabalho, pelos desafios que são colocados no dia a dia eles vão se destacando e o líder ele consegue transformar toda uma equipe e quando uma equipe caminhar para o mesmo rumo, ele é considerado líder.

E5- Cada função tem o seu líder, então a gente analisa muito o perfil de cada candidato e vê até que ponto que a gente pode aproveitar aquela pessoa, então é dessa forma que é feito os líderes.

E9- Através da avaliação de desempenho, ou *feedback*, é diagnosticada a necessidade de treinamento. A partir daí, por consenso com o superior direto, são oferecidos cursos.

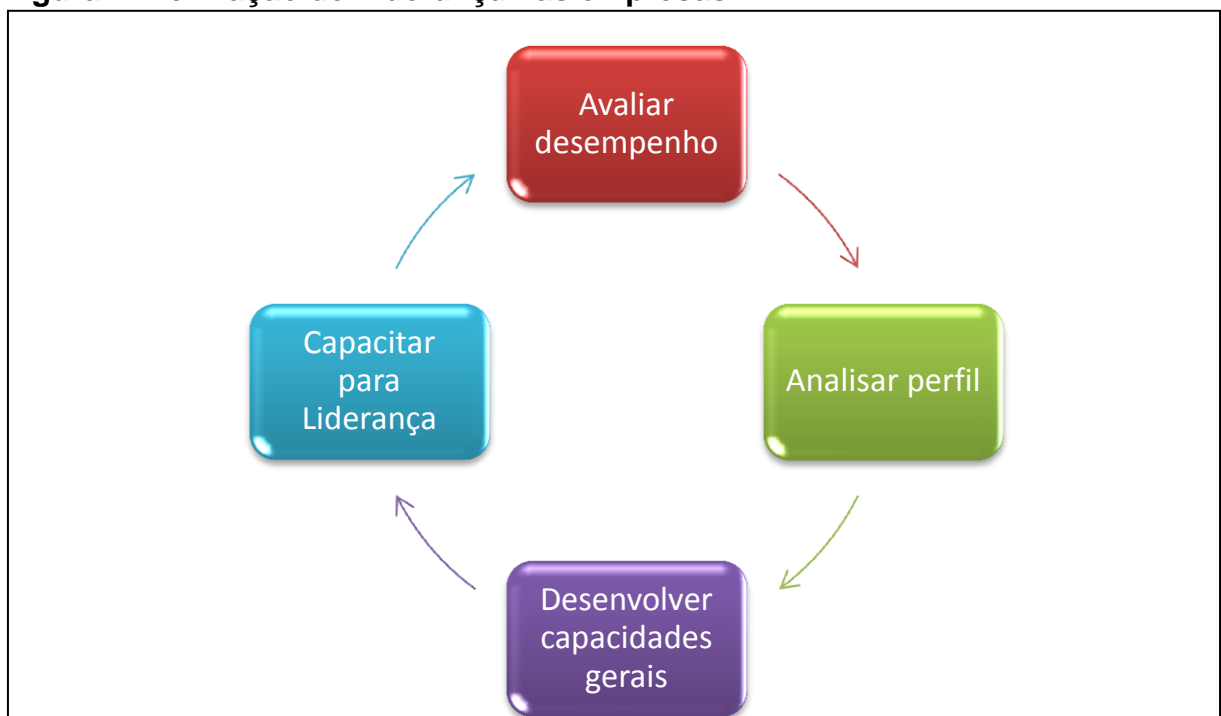
E1-Eles vão se formando, a gente somente observa o crescimento de cada pessoa, porque têm vários tipos de líderes e vários setores, tipo um líder na área de limpeza tem um estilo, um líder na área de supermercado tem outro perfil, então cada um tem seu perfil, mas sempre em cada grupo, desponta um, e este é o líder.

E7- Nós adotamos aqui uma estratégia, nós fazemos planejamento estratégico e aí a gente fez os comitês de liderança, então as equipes de auto-desempenho, então seria na área da limpeza, área da coordenação do pessoal, e outro na área de gestão de algum tipo de negócio, então essas equipes, todas elas se reuniam em horário de expediente, por exemplo hoje de tarde lá no auditório tinha um grupo de 7 ou 8 pessoas, eram 7 e elas discutiam um problema, vamos dizer departamento pessoal- como é que nós vamos contratar os funcionários da cooperativa - e aí dentro desse

grupo foram surgindo novas lideranças e de cada grupo desses eles tinham que apresentar o trabalho deles, e começaram, aí nós encontramos vários lideranças dentro do quadro de colaboradores dentro da empresa.

A figura seguinte apresenta a relação que acontece na maioria das empresas pesquisadas, onde o gestor em primeira pessoa avalia o desempenho de seus colaboradores, em uma segunda fase é analisado o perfil de cada um, se está apto a ocupar o cargo ou não, e, em uma terceira fase, é desenvolvido as capacidades gerais, nas quais o futuro líder se destaca dos demais colaboradores e ao final do processo, essa pessoa que chega a tal posição deve cumprir uma série de tarefas onde ele é treinado para ser um líder eficaz dentro da empresa.

Figura 2: Formação de Liderança nas empresas.



Fonte: Elaborado pela autora.

Adair (2007 p. 20-22) aponta que a abordagem das qualidades certamente trouxe uma resposta forte à questão mais básica no campo de estudo da liderança: Por que aquela determinada pessoa se torna líder em um grupo de trabalho, e outra não? A resposta vem a seguir: Seria difícil encontrar um grupo de homens ou mulheres, ou até de meninos e meninas, que não contenha aquele espírito dominante, a quem parece natural assumir o comando. Tal indivíduo sempre será encontrado, e tal indivíduo sempre tomará a frente numa crise e estará pronto para

ocupar a posição de líder em uma brincadeira, ou em uma aventura, ou na organização de uma expedição, um ataque ou um novo movimento. Seguindo essas premissas os gestores formam seus líderes desenvolvendo os mesmos dentro da organização sendo exemplificado pelos relatos de E1, E7, E9 e E10.

E1- Eu sempre sou da opinião de formar alguém dentro de casa, porque assim, as pessoas só vão revelar quem elas são na medida que o trabalho começa. E ele começa no “chão de fábrica”, porquê de nada adianta, eu acho que contratar alguém de fora a pessoa não tem a vivência do dia a dia e a pessoa que está dentro da empresa e também pela oportunidade de ela crescer e se realizar.

E7- Eu acho melhor formar dentro de casa, porque aí você forma a pessoa e ela começa a gostar da empresa, ela veste a camisa da sua empresa e defende a empresa, então ela se compromete. A gente diz que a gente tem que dar oportunidade para o colaborador que está dentro da empresa.

E9- Raramente contratamos um líder. Procuramos desenvolver os talentos internamente. Geralmente iniciam como Auxiliar, e aos poucos vão galgando posições mais elevadas na hierarquia.

E10- O líder só se forma se os 50% que nasce instigarem à vontade para aprender os outros 50%, ou seja, tem que ter vontade para se tornar, e precisa instigar essa vontade para formar.

Relatando sobre treinamento de liderança, alguns gestores consideram o treinamento importante para a formação dentro da organização, Adair (2007 p. 102) fala que um ponto de início natural para uma organização que quer criar líderes é o treinamento. Não falamos de administradores de nível médio ou alto, mas de líderes de equipe. O princípio cardeal em desenvolvimento de liderança é nunca indicar um líder sem a apropriada forma de treinamento ou preparação. A seguir, encontramos trechos de relatos das entrevistas de E1, E6, E7 e E9 que falam a respeito do treinamento dentro de suas organizações.

E1- Sim, nós, por sermos uma cooperativa, fazemos o projeto Sescop. Aalcers. Tem um grupo dentro que é a parte de treinamentos que é o Sescop, então a parte dos recursos pagos pelas guias do INSS de terceiros retorna às cooperativas e este reverte para treinamentos, tipo assim, a gente tem liderança, nós temos compradores, vendedores então, em cada setor existe um líder.

E6- Eu acho um item importante, que até de repente cabe aí a questão de treinamento, acho que hoje, como eu lhe disse anteriormente onde tinha uma questão, sobre como nós treinávamos, na verdade eu não digo só o líder, mas o funcionário em geral porque todo o trabalho, toda a qualidade do seu produto, do seu material, independente se você trabalha na construção civil, trabalha fazendo tecido; se você trabalha na costura, qualquer fabricação, para você chegar a um ideal é necessário treinamento. Tira alguns minutos, algumas horas no mês e treinar a sua equipe

E7-As cooperativas têm hoje aquele sistema S em nível de país, o Sescop. Com o recurso do Sescop, nós podemos fazer tantos

treinamentos por ano, na área de atendimento, relações humanas, gestão dos negócios, departamento dos recursos humanos, então tem vários cursos a serem feitos e nós procuramos nessa área aqui precisamos mais, nessa um pouco menos, mas não fizemos menos que 10 cursos por ano dentro da empresa

E9- É necessária a capacitação para desenvolver: a delegação de tarefas, planejamento de reuniões, entrevistas, comunicação e feedback. Raramente é necessário o treinamento técnico (conhecimento), pois normalmente já possuem.

Adair (2007, p. 186) contribui com alguns pontos-chave nesse sentido: há muitas maneiras de uma organização ajudar uma pessoa a crescer como líder empresarial, algumas condições são necessárias- como chances de liderar, treinamentos e líderes de linha que eles possam aprender- e outras que são mais como “extra opcionais”. O todo é sempre maior que as partes. Se as várias partes do desenvolvimento de liderança, por exemplo, seleção e treinamento ou educação funcionarem juntas, em harmonia, numa abordagem estratégica, o resultado final será, então, muito mais grandioso. Bergamini (2009, p. 7) contribui com o aspecto de treinamento, no qual ele coloca que no mundo há vários programas de treinamento e desenvolvimento de pessoal, os quais tiveram grande publicidade e prometeram fazer aparecer, quase que num passe de mágica, novos líderes. No entanto, seguindo essa filosofia, é possível afirmar que o treinamento é necessário após o líder ser descoberto sendo destacado dentro da empresa.

4.3 ESTILO

Nessa categoria serão apresentados os estilos de liderança presentes nas organizações e quais os níveis que as mesmas apresentam. Para Lewin (PEREIRA, 2004) uma organização deve apresentar um estilo característico. Nas empresas pesquisadas é possível perceber a forte presença do estilo democrático, bem como a união dos três estilos, unindo autoridade, grupo e liberalismo. Segue trechos da fala dos entrevistados E2, E3, E6, E9 e E10, nos quais os gestores falam sobre seus estilos:

E2- Na minha empresa é o democrático, porque às vezes a gente escuta os outros (maioria) e aí em conjunto decidimos, mas a gente não deixa eles vontade também.

E3- Tem que ser um pouco de cada, democrático, mas as vezes meio autoritário dependendo da equipe que você pega. Tem que ter uma mistura de tudo, tem que usar convencimento, a democracia, no caso você tem que ser autoritário.

E6- Eu diria que une o liberal com o autocrático, democrático. Porque você, sendo autocrático, não traz a equipe para junto de ti, e você sendo, vamos dizer, democrático e ao mesmo tempo um pouco liberal, acaba fazendo com que a equipe sinta com aquele objetivo que você tem, incluindo eles na sua tarefa, eles vêm contigo.

E9- Democrático, pois é um líder que conduz a equipe, mas também considera a opinião desta, gerando maior comprometimento.

E10- Democrático, nunca o líder sabe tudo sozinho.

Partindo dos estilos, outro aspecto importante ao pesquisar as empresas, foi verificar quais eram os níveis de liderança presente nela. À medida que as organizações vão se tornando maiores e mais complexas, mais níveis, graus e postos surgem em cena. É importante estabelecer essa hierarquia dentro da empresa. De acordo com os empresários entrevistadas, as respostas se repetiram ao nível estratégico como exemplificamos nos relatos de E1 e E7.

E6- Hoje eu diria que tem o estratégico, que sou eu, junto com o diretor e o gerente. Temos o operacional, que seria, por exemplo, o gestor da produção que tem em torno de 20 pessoas, depois tem a parte da logística nossa que lá ele tem uns 10, seria esses aí mais ou menos, uns 13 no total.

E7- Aqui nós temos quase todos pelo tamanho da empresa e a diversificação dos negócios que a gente tem. Então, nós temos o estratégico, o operacional e de equipe, por exemplo, no mercado tem 2 pessoas que comandam 45 colaboradores dentro do supermercado, então cada chefe de setor comanda o menor e o maior.

Para atender as três áreas de necessidade, Adair (2007, p. 10) afirma que a liderança existe em três níveis amplos, que há algum tempo nomeados como estratégico, operacional e de equipe, e essa nomenclatura começa agora a se tornar de uso comum. É geral o discurso de que tudo que uma organização precisa é de um bom líder no leme. O segredo do sucesso do negócio é a excelência da liderança nos três níveis. É nesse sentido que as empresas da região da Quarta-Colônia (RS) devem buscar. Ter bom êxito nos três níveis, para que a organização seja bem desenvolvida como um todo.

4.4 MOTIVAÇÃO AOS LIDERADOS

Alguns gestores usam a motivação como estratégia para manter seus líderes ativos, seguindo as regras e a filosofia da empresa, trabalhando com metas, respeito entre colaborador e gestor. Outros preferem passar a real situação da empresa para

uma colaboração mútua, o fazer vestir a camisa, literalmente, é muito utilizado na liderança. Bergamini (2009, p. 132), afirma que de alguma forma, as pessoas estão motivadas por alguma coisa; portanto, além da sensibilidade em perceber a diferença entre elas, cabe ao gestor estar em condições de oferecer fatores de satisfação que tenham o condão de fazer sentido para cada um daqueles que estão sob sua orientação. Nesse aspecto, também será abordado se um líder nasce com o espírito de liderança ou ele pode ser lapidado no dia a dia da empresa. Na sequência serão apresentados trechos das entrevistas E1, E2, E3 e E10.

E1- Hoje para tu permanecer no cargo de líder se tu não te auto estimar, buscar tua autoestima, buscar o teu aperfeiçoamento, você não fica mais na posição de líder, então eu acho que a cooperativa investe muito nesses cursos, nessas motivações, a gente faz bastantes reuniões, porque as vezes tem um líder que baixa um pouquinho sua autoestima, aí os outros ao lá e “ah”, mas é mais uma coisa interna e de momento.

E2- Seria no caso a filosofia da empresa, que é um grupo, é uma família que a gente se considera uma família, a gente tem que estar sempre unida e aí a gente trabalha muito a motivação, todo dia a gente faz uma motivação, na intenção do dia para motivar toda equipe para o dia e no sábado a gente sai com toda turma junto para motivar e manter uma equipe inspirada.

E3- A gente faz muitas reuniões, a gente passa a filosofia da empresa, as dificuldades, procura manter os colaboradores informados da situação, qual é tua meta da semana, qual que é o teu objetivo, qual é a dificuldade, então a gente procura sempre, procurar tanto a chefia e a chefia também deixar a sua equipe informada qual a sua meta semanal. Primeiro tu tens que amar, é um desafio constante, é uma luta diária, é uma luta diária porque você precisa... tu fazes o meio termo da empresa e da sua equipe, é uma luta diária e tu estás todo dia em contato com aquilo.

E10-O líder precisa ser cobrado, então sempre com reuniões onde ele pode expor o que realizou, assim posso dar feedbacks positivos, o que penso que motiva para dar sequência no seu trabalho, também motiva recompensar financeiramente, com bônus bem estabelecidos quanto atingir as metas propostas.

Segundo Meneghetti (2008, p. 70-71), um líder deve amar aquilo que ele produz. Deve vivê-lo, senti-lo, ter prazer com o próprio trabalho. Ele deve amar e desenvolver este potencial, além disso, deve atuar continuamente a sua ambição. Mesmo se for contradito por ideologias ou pela cultura dos medíocres, deve seguir adiante, porque tem um mandato diverso, lhe foi dado a mais e ele deve produzir mais. Respondendo ao objetivo do estudo essas diferentes estratégias são apresentadas para incentivar não só os gestores que comandam esses líderes, mas também o próprio indivíduo que quer se tornar uma pessoa que almeja um futuro com maiores possibilidades de crescimento. A pergunta a se fazer é a seguinte: um

líder nasce com espírito de liderança ou ele se forma? Para responder essa pergunta, utilizamos dois grandes referenciais, Adair (2007, p. 20) afirma que líderes nascem não são criados; a liderança consiste em certas qualidades que uma pessoa tem ou não tem. Meneghetti (2008, p. 69) também fala no mesmo sentido, “o líder, por natureza, nasce e é capaz de fazer mais. Por nascimento já existe algo diverso; ele nasce com a tendência a ser líder. Este potencial, porém, deve ser especificado, desenvolvido e historicizado. O líder é aquele que possui a coragem de inventar-se de modo diverso, ganhando e realizando sucesso”. De maneira geral os gestores que responderam ao questionário acreditam que liderança seja um aspecto que já nasce com o indivíduo, mas muitos se lapidam no dia a dia, como pode ser observado nos trechos de E4, E6, E7 e E9.

E4- Em minha opinião ele já nasce com o perfil, ele pode aprimorar isso e muito, mas se ele não tem esse perfil de líder ele pode até chegar próximo, mas não vai ser assim, de dizer esse é o líder.

E6- Muitas pessoas nascem com o espírito de liderança, mas vai depender dele se lapidar, eu acho que cada um tem que buscar o que quer e chegar onde quer e principalmente o líder é.... Eu vejo que vai muito da experiência, do dia a dia de trabalho.

E7- Eu acho que ele tem que nascer, ele já nasce com espírito de liderança, que tem pessoas que estudam, estudam, fazem doutorado mas não conseguem ter uma liderança, pois tem gente que é doutor mas é uma liderança negativa, e para ser uma liderança negativa é pior do que não ser líder, e nascer e aprender conhecer eu acho que é importante, pois hoje o conhecimento é a melhor ferramenta de gestão hoje, tem que conhecer tudo e saber o que tem de mais moderno na atividade, para ti buscar esse conhecimento e colocar em prática, não adianta tu ser líder se tu não consegue colocar em prática.

E9- Acreditamos que 90% das competências de líder já “vêm” com a pessoa (pelo gene ou criação), e apenas 10% conseguimos formar (muitas vezes nem conseguimos!).

São aspectos que conduzem os empresários a analisar o perfil de seus candidatos ao executar um cargo como de liderança, que passa a ser fundamental dentro da organização para o crescimento da mesma. No entanto, segundo Bergamini (2009, p. 81), o líder eleito por seu superior, como tal, deverá estar preparado para desempenhar o papel de alguém capaz de equacionar as duas realidades muitas vezes opostas. As respostas colhidas nos questionários são exemplos práticos, vividos no dia a dia e que demonstram a real situação interna que ocorre nas organizações citadas.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O objetivo geral desta pesquisa foi identificar como gestores da região da Quarta-Colônia (RS) formam seus líderes no contexto intraorganizacional. Por meio da entrevista feita com 10 gestores da região, foram obtidos diversos resultados significativos para a construção de uma nova pedagogia empresarial. É importante observar que a maioria desses empresários seleciona seus líderes diretos do “chão de fábrica”, observando seu comportamento frente à organização. Um método que funciona frente à essas empresas, que contam com gestores de alta competência para designar esses novos líderes. Adair (2007, p. 207) contribui com essas afirmações, dizendo que líderes não crescem sem inspiração. O caminho é árduo, e a carga torna-se cada vez mais pesada, e as quedas, os tropeços são cada vez mais frequentes. O que pode inspirá-lo para seguir em frente é ter uma visão de sentido ou propósito. Talvez, também, você tenha uma visão da grandeza de seu povo e do privilégio que é servir como seu líder. Com essa grandiosa frase, podemos concluir que líderes são natos, mas com muita força de vontade, outros podem formar-se.

Ao findar esse estudo, que foi concebido com o propósito de descrever o método que os gestores da região da Quarta-Colônia (RS) utilizam para desenvolver seus líderes no contexto intraorganizacional, considera-se que foi entendido como ponto de partida a opinião de diversos empresários que convivem diariamente com esse universo da liderança. Certamente, as organizações poderão contar com líderes eficazes na medida em que saibam escolher pessoas sensíveis, que estejam atentas às expectativas dos seus seguidores e tiverem recursos suficientes para atendê-las.

Os resultados mostram que cada gestor tem uma ideia de líder, mas que todas levam ao consenso de responsabilidade e comprometimento. Líder, na maioria das vezes, é aquele que sabe unir um grupo de pessoas para formalizar um objetivo comum, leva todos a um mesmo rumo, não manda apenas, mas também ensina e sabe fazer. A partir do exposto, verifica-se que o objetivo geral do presente estudo foi alcançado, visto que, foi possível através da análise de dados, verificar as experiências diárias, os métodos de formação, a liderança como um todo, os níveis

de liderança, os estilos e como cada empresário identifica, desenvolve e capacita os indivíduos, no qual operam para serem líderes da organização. Assim, conclui-se que as categorias de análise presentes neste estudo (liderança, formação da liderança, estilos e estratégia) foram comportamentos que se apresentaram diante de observações a seguir o roteiro do estudo.

A elaboração desse estudo foi motivada pelo fato de que diversos gestores buscam um novo estilo para formar seus líderes dentro da empresa, e esse novo modelo ou método pode ser visualizado utilizando esse material, elaborado com o propósito de um estudo mais aprofundado dentro das empresas pesquisadas, as quais contam com um representativo número de colaboradores sobre o seu comando. A literatura apresenta autores que trabalham com esse tema, os quais podem ser desenvolvidos em estudos futuros e mais aprofundados a fim de complementar e ampliar a visão sobre a liderança.

A partir deste estudo, pode-se concluir que, nas matérias analisadas, a figura do líder tem papel central, sendo apresentado como o principal responsável pelo curso dos acontecimentos empresariais. Os gestores o apresentam como protagonista de seus negócios, pois desempenham um papel fundamental na organização. Dando a eles passagem para um crescimento e desenvolvimento na empresa, lhe atribuindo assim, responsabilidade de aproveitar ou superar a situação que se coloca diante. A FOIL desenvolve um papel importante nessa relação de líder pois constrói na teoria a pessoa capaz de resolver problemas, é aquela que busca uma solução para o mesmo, com uma didática diferente das disciplinas normais.

Ao apresentar o líder, inserido em uma temática organizacional, alguns autores descrevem sobre o seu modo de atuação e como o contexto que está inserido influencia a condução da equipe de pessoas que estão sob sua responsabilidade. Nas matérias analisadas nesta pesquisa, através de diferentes dispositivos é possível verificar os diferentes estilos de líderes, os níveis de liderança, a visão da liderança, a gestão da equipe da liderança, os fatores contingenciais e situacionais que influenciam a sua ação e como o líder passa a ser agente e promotor de valores e significados nos contextos empresariais.

Enquanto pesquisadora, no momento de realização da presente pesquisa, fez-me refletir sobre mim mesma, pois eu também sou uma jovem com espírito de

liderança e a contribuição que estes gestores deixaram para minha vida foi um legado importante para o meu crescimento. Perceber que os dados estudados têm uma ligação direta com minha formação provocou-me uma inquietação interna de tentar responder: até onde eu posso chegar? O que eu quero para minha vida? Quais os pontos que eu devo melhorar para a minha permanência no mercado de trabalho? Imagino que essa pesquisa me ajudou a responder essas perguntas, mas agora irá depender exclusivamente do meu empenho e dedicação.

REFERÊNCIAS

ADAIR, J; **Como formar líderes**. São Paulo: Futura, 2007.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE ONTOPSICOLOGIA. **A formação humanista de jovens como garantia de sustentabilidade, identidade e protagonismo civil**– PRONAC nº 098244. Recanto Maestro: Ontopsicológica, 2011.

BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. 70. ed. LOCAL: EDITORA, 2005.

BASS, B. M. **Handbook of Leadership: theory, research, and managerial applications**. 3. ed. Nova Iorque: The Free Press, 1990.

BAUER, M. W., **Pesquisa qualitativa com texto, imagem e som: um manual prático**. 6. ed. Rio de Janeiro: Vozes, 2010.

BERGAMINI, C. W. **Liderança: administração do sentido**. São Paulo: Atlas, 2004.

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

BERVIAN, P. A.; DA SILVA, R.; CERVO, A. L. **Metodologia científica**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.

BLASS, E. The rise and rise of the corporate university. **Journal of European Industrial Training**, n. 29, v.1, p. 58-74, 2005.

EALLES-WHITE, R. **O líder eficaz**. São Paulo: Clío Editora, 2006.

EBOLI, M. **Educação corporativa no Brasil: mitos e verdades**. São Paulo: Gente, 2005.

GIL, A. C. **Como Elaborar Projetos de Pesquisa**. 5.ed. São Paulo: Atlas, 2010.

HOUAISS, A. **Dicionário Houaiss da língua portuguesa**. Rio de Janeiro: Objetiva, 2004.

MENEGHETTI, A. **Aprendiz Líder**. São Paulo: FOIL, 2009.

MENEGHETTI, A. **A Arte de Viver dos sábios**. 2.ed. Florianópolis: edição do autor, 1999.

MENEGHETTI, A. **A psicologia do Líder**. 4.ed. Recanto Maestro: Ontopsicológica Editrice, 2008.

MENEGHETTI, A. **Manual de Ontopsicologia**. 4.ed. Recanto Maestro: Ontopsicológica Editora Universitária, 2010.

MENEGHETTI, A. **O Aprendiz Líder**. São Paulo: FOIL, 2005a.

MENEGHETTI, A. **Psicologia Empresarial**. São Paulo: FOIL, 2013.

SCHAEFER, R. **O líder em exame**: o enquadramento da liderança na mídia de negócios. Dissertação de Mestrado em Comunicação, pela Universidade Federal de Santa Maria (UFSM), 2014. p. 130.

SCHAEFER, R; MINELLO, I. F; POZOBON, R, O; COSTA, V. M.F. **Novos contextos demandam novos líderes: uma revisão histórica das pesquisas sobre liderança**. Net. Santa Maria, abril 2015. Disponível em: <<http://www.businessjournalz.org/bmr>>

SCHAEFER, S. H. M. **A formação dos jovens e o mercado de trabalho**. Monografia de Graduação em Administração, pela Antonio Meneghetti Faculdade (AMF), 2011. p. 62.

SCHUTEL, S. A capacidade a prática Líder. **Revista Nova Ontopsicologia**, São Paulo, p. 16-18, maio 2006.

SILVA. H. A. e FOSSÁ T. I. M **Análise de conteúdo**: Aplicação da técnica para a análise de dados qualitativos. Brasília/DF, novembro 2013.

SILVERMAN D. **Interpretação de dados qualitativos**: métodos para análise de entrevistas, textos e interações.3.ed. Porto Alegre: Artmed, 2009.

ANEXOS

Questionário aplicado aos gestores da região da Quarta-Colônia (RS).

- 1) Qual é o conceito que o(a) senhor(a) tem de líder?
 - a. Desdobramento da pergunta (após primeira resposta): Neste sentido, podemos dizer que o líder é um centro operativo, que coordena diversas pessoas, recursos, relações etc.?

- 2) Muitos autores consideram a formação de líderes o coração de toda a empresa. Na sua organização, como é feita essa formação de lideranças?
 - a. O(A) senhor(a) se envolve diretamente nesse processo de formação?

- 3) Pensando nas lideranças que o senhor forma ou contrata para sua organização, o que é melhor: formar alguém dentro de casa ou contratar uma pessoa de fora?
 - a. Por quê?

- 4) Para formar um líder, que tipo de treinamento extra, em relação às funções técnicas, administrativas ou operacionais do quadro geral de colaboradores, é necessário?

- 5) Entre os diferentes estilos de liderança (autocrático, democrático ou liberal) qual considera mais eficaz?

- 6) Como define o seu estilo de liderança?

- 7) Quais são os níveis de liderança encontrados na sua empresa?
 - a. Quais são as características que diferem cada nível?

- 8) Qual estratégia o(a) senhor(a) utiliza para manter o líder do seu grupo ativo, seguindo a suas regras, a filosofia e as metas da empresa?

- 9) Para chegar a um cargo de liderança, há autores que dizem que uma pessoa precisa desenvolver 3 dimensões: ser, saber e fazer. Nesse sentido, quais as qualidades busca nos líderes que trabalham com o(a) senhor(a) gerindo as suas equipes, em relação a essas 3 dimensões?
1. ser (quais atitudes, características pessoais, mentalidade etc.)
 2. saber (conhecimentos)
 3. fazer (habilidades práticas, o que deve saber fazer)
- 10) Quando surgem conflitos no grupo de trabalho, o(a) senhor(a) interfere nas decisões tomadas pelos líderes da sua equipe?
- 11) Na sua visão, quanto de um líder se nasce e quanto se forma?
- 12) Há mais algum aspecto do universo da liderança que o(a) senhor(a) considera importante e que nós não tenhamos abordado nas demais perguntas?

Muito obrigado pela entrevista!