



**ANTONIO MENEGHETTI FACULDADE
CURSO DE ESPECIALIZAÇÃO *LATO SENSU* - MBA BUSINESS INTUITION
IDENTIDADE EMPRESARIAL**

MARINA REJANE PREVEDELLO

**MODOS DE LIDERANÇA E OS IMPACTOS NOS NEGÓCIOS NO
PROCESSO DE FUSÃO DE DUAS EMPRESAS**

**RECANTO DO MAESTRO
2013**



MARINA REJANE PREVEDELLO

**MODOS DE LIDERANÇA E OS SEUS IMPACTOS NOS NEGÓCIOS NO
PROCESSO DE FUSÃO DE DUAS EMPRESAS**

Trabalho de conclusão apresentado ao MBA *Business Intuition*
Identidade Empresarial como requisito parcial para obtenção do
título de especialista.

Orientadora: Dra. Estela Maris Giordani

**RECANTO DO MAESTRO
2013**



MARINA REJANE PREVEDELLO

**MODOS DE LIDERANÇA E OS SEUS IMPACTOS NOS NEGÓCIOS NO
PROCESSO DE FUSÃO DE DUAS EMPRESAS**

Trabalho de conclusão apresentado ao curso de Especialização MBA Business Intuition Identidade Empresarial como requisito parcial para obtenção do título de especialista.

Orientadora: Dra. Estela Maris Giordani

Faculdade Antonio Meneghetti – AMF

Dra. Nadia de Souza

Faculdade Antonio Meneghetti - AMF

Dra. Adriane Mendes

Faculdade Antonio Meneghetti – AMF

RECANTO MAESTRO

2013

PREVEDELLO, Marina Rejane.

Modos de liderança e os seus impactos nos negócios no processo de fusão entre duas empresas
MARINA PREVEDELLO.-2013.

33 p.; 30cm.

Orientador: Dra. Estela Maris Giordani

Trabalho de Conclusão de Curso (MBA) – Faculdade Antonio Meneghetti

Curso de Pós-Graduação *Lato Sensu* - Especialização, MBA *Business Intuition* em Identidade
Empresarial. Recanto Maestro/RS, 2013.

1. Liderança
 2. Business
 3. Ontopsicologia
 4. Administração. I. Giordani, Estela Maris
- II. Título.



RESUMO

PREVEDELLO, Marina Rejane. **Modos de liderança e os seus impactos nos negócios no processo de fusão entre duas empresas**. 2013. 32 p. Trabalho de Conclusão de Curso de Especialização MBA *Business Intuition* em Identidade Empresarial. Faculdade Antonio Meneghetti. Curso de Pós-Graduação *Lato Sensu* - Especialização MBA *Business Intuition* em Identidade Empresarial, Recanto Maestro, 2013.

O presente artigo tem como objetivo apresentar como a diferença do modo de liderança impacta na empresa. Foram analisados as principais características de liderança, segundo a ciência ontopsicológica, e o modo de liderar em uma empresa da indústria de serviços, líder no seu segmento no Brasil, antes e depois de um processo de fusão. Dentre os riscos causados pela falta de critérios sobre suas lideranças resulta para as empresas: perda de talentos e histórico das boas práticas, desmotivação organizacional, perdas financeiras, falha de sustentação da cultura empresarial, ambiente de trabalho desmotivador e sem diferencial humano competitivo levando à fragilidade perante a concorrência. Como consequência geral a falta de engajamento dos colaboradores sendo que a gestão de pessoas é fator decisivo para a empresa/negócio; pois são as pessoas que fazem os meios para atingir os objetivos. A pesquisa caracterizou-se em: qualitativa; descritiva; bibliográfica e com análise crítica dos resultados. Constatou-se que é o perfil do sujeito líder, a partir de sua própria identidade, que constituirá a identidade do seu negócio. O modo de liderar antes da fusão conduzia as relações interpessoais como um fator chave. O líder precisa agir atendendo as novas necessidades dos liderados equalizando as melhores práticas de forma utilitarista funcional e economicamente superior em todas as esferas que condizem com o líder. O modo de liderar seguindo os critérios da psicologia do líder em Meneghetti tem total aderência como balizador da direção que o responsável deve adotar para ser um líder. Recomenda-se que os líderes atuais ou aspirantes tenham o conhecimento da ciência ontopsicológica para serem líderes de si mesmos e com isso, pode auxiliar aos demais através do exercício da sua liderança.

Palavras-chave: Modo de Liderar. Características do Líder. Ontopsicologia.



ABSTRACT

PREVEDELLO , Marina Rejane . Modes of leadership and its impact on business in the merger between two companies . 2013 . 32 p . Conclusion Intuit Business Specialization MBA Faculty Antonio Meneghetti. Specialization Post Lato Sensu MBA in Business Intuition, Corner Maestro, 2013.

This article is to show how the difference in the way of leadership impacts the company. We analyzed the main characteristics of leadership, according to science Ontopsychological, and how to lead a company in the service industry leader in its segment in Brazil, before and after a merger. Among the risks caused by the lack of clear criteria on their leaders for business: loss of talent and history of the practice, organizational motivation, financial loss, failure to sustain the corporate culture, work environment demotivating and without leading to differential competitive human frailty before the competition. As a consequence of the general lack of employee engagement is that people management is a decisive factor for the company / business, for they are the people who make the means to achieve the goals. The research featured in: qualitative, descriptive, bibliographical and critical analysis of results. It was found that the profile is the subject leader, from his own identity, which constitute the identity of your business. The way to lead before the merger led interpersonal relationships as a key factor. The leader must act meeting the changing needs of equalizing led best practices in a utilitarian functional and economically superior in all spheres meets the leader. The way to lead following the criteria of leading psychology Meneghetti has full adhesion as base the direction that the charge should take to be a leader. It is recommended that current or aspiring leaders have the knowledge of science Ontopsychological to be leaders themselves and it may help the others through the exercise of his leadership.

Keywords: Lead mode. Features of the Leader. Ontopsychology.

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO.....	08
2 LIDERANÇA NO BUSINESS.....	12
3 FORMAÇÃO DO LÍDER.....	12
4 METODOLOGIA.....	15
5 A LIDERANÇA E SEUS RESULTADOS NO NEGÓCIO	21
6 CONSIDERAÇÕES FINAIS	30
REFERÊNCIAS	31

1 INTRODUÇÃO

Com a crescente concorrência, intensificada pela economia e tecnologia globalizada, as empresas passaram a atuar em mercados com uma economia complexa, altamente incerta e imprevisível. Os ambientes e cenários se tornaram hiperecompetitivos.

Os movimentos de mudança que atingem a humanidade e, em particular, as organizações empresariais, reforçam a necessidade de que cada ser humano assuma o papel de agente transformador do ambiente em que vive. A capacidade de transformação pode ser multiplicada por meio da liderança, relação de influência e poder entre indivíduos como forma de integrar procedimentos individuais, obtendo-se, por conseguinte, a sinergia no comportamento coletivo (LESSA, 1999 in Guilherme Steinmann, Adilson Caldeira; 2003).

As empresas, como as pessoas que as compõem, encontram-se sempre num estado de transformação. Os compromissos unem as pessoas e permitem-lhes satisfazer as necessidades das suas empresas ao satisfazerem as suas mutuamente. Temos de proceder, assim, de uma maneira que esteja em harmonia com o mundo a nossa volta. O empresário é o catalisador da sociedade e espera-se que obtenha o sucesso e a prosperidade dos negócios mantendo a equação entre acionista, sociedade, colaboradores e governo com resultados positivos. Dessa forma obtém-se a manutenção das necessidades básica esperadas pelas partes. Atualmente existem inúmeras bibliografias, definições e técnicas para formação de líderes. As empresas costumam delegar a cursos de formação e profissionais com métodos específicos para desenvolver o que se chama de liderança.

As organizações destinam significativos investimentos em seus colaboradores para que se formem, aperfeiçoem-se ou tornem-se líderes sêniores em suas áreas de atuação. Também é possível verificar nos ambientes organizacionais das empresas cargos ou funções de colaboradores que utilizam, pejorativamente, a palavra líderes muitas vezes em substituição a denominações como gerentes ou chefes. Outra problemática verificada nas empresas é a delimitação hierárquica de alguns cargos que desempenham função de liderança impedindo assim que haja o desdobramento do conhecimento e ação do modo de liderar pelos colaboradores em todas as áreas da empresa.

As referências existentes, de modo geral, definem quais qualidades comportamentais positivas que um indivíduo deve ter para ser considerado um líder. Por meio de experiências de tentativa-erro, cases de sucesso acabam por enaltecer os vários estereótipos que fazem com que essa busca pelo aperfeiçoamento do “modo de liderar” seja uma lista de atributos sem a base do humano, seu contexto e as variáveis que o indivíduo deve cultivar. Através da ciência Ontopsicológica é possível proporcionar ao indivíduo escolhas coerentes com o seu projeto e assim o direciona para “como” ser um líder, uma vez que as fontes bibliografias referenciam o “que” o indivíduo deve ter como características para ser um líder.

Dentre os riscos causados pela falta de critérios sobre suas lideranças resulta para as empresas, independente do segmento de atuação ou seu porte: a perda de talentos e histórico das boas práticas, desmotivação organizacional, perdas financeiras, falha de sustentação da cultura empresarial, ambiente de trabalho desmotivador e sem diferencial humano competitivo levando à fragilidade perante a concorrência. Como consequência geral a falta de engajamento dos colaboradores sendo que a gestão de pessoas é fator decisivo para a empresa/negócio uma vez que são as pessoas que fazem os meios para atingir os objetivos. Essas são algumas consequências que ocorrem de ônus para a empresa.

O presente artigo tem como objetivo apresentar como a diferença do modo de liderança impacta na empresa. Para tanto foram analisados as principais características de liderança, segundo a ciência ontopsicológica, e o modo de liderar em uma empresa da indústria de serviços, líder no seu segmento no Brasil, antes e depois de um processo de fusão. De acordo com os dados do balanço 2012 essa empresa alcançou no Brasil um faturamento de R\$ 2,2 bilhões e o emprego em média de 40 mil colaboradores, sendo desses, mais de dois mil cargos de lideranças entre diretorias, gerências operacionais e de suporte. Essa empresa passou por um processo de fusão em setembro de 2011 e, por esse fato, foi possível comparar as características de como modo de liderança impactou para a empresa antes e depois da fusão.

Como objetivos específicos, além de demonstrar um exemplo vivo e prático de modo de liderança, almeja-se: analisar criticamente a situação, difundir uma reflexão para a sociedade; em especial ocupantes de cargos de liderança (proprietários ou colaboradores) sob o conhecimento da psicologia do ser, ou seja, baseada no humano; para o alcance de resultados pessoais e profissionais; bem como contribuir para disseminação do questionamento para novos estudos sobre esse tema.

Esse artigo está estruturado com a introdução da problemática que levou à elaboração desse estudo, a fundamentação teórica para argumentar o tema, a metodologia utilizada, os resultados e discussão baseados no comparativo dos modos de liderar e seus impactos durante o processo de fusão. Por fim serão apresentadas as considerações finais do artigo.

2 LIDERANÇA NO BUSINESS

A relação entre modo de liderar e seus resultados é temática de diversos estudos por já ser há tempos consolidado como fator de impacto nos negócios.

Lacombe (1999) afirma que a liderança é um tema importante para os gestores, devido ao papel fundamental que os líderes representam na eficácia do grupo e da organização. O autor acredita que os líderes são responsáveis pelo sucesso ou fracasso da organização. Esta seção aborda definições para embasar o estudo investigado nesse artigo. Procurou-se recorrer a esse referencial para melhor compreender os fatores que podem ter impacto na abordagem.

Levando em conta que o termo liderança é utilizado livremente na literatura científica como na linguagem comum, torna-se necessário apresentar algumas definições básicas sobre o assunto.

Para Meneghetti (2010, p. 237) “Líder é qualquer operador social que seja capaz de uma avançada funcionalidade para o humano”, sendo assim; é o indivíduo consciente de sua natureza e capacidade de realização para gerar valor, ganho para si e para os outros.

O líder compreende o seu meio e sabe abster-se das relações baseadas em modismos e estereótipos para agir em prol do objetivo. Compreende como coordenar de forma economicamente superior às relações e os meios para que possa atingir o fim. Segundo o dicionário da língua portuguesa, Aurélio (2013) define a palavra “modo” como: “Maneira, forma, feitio, jeito. Logo o modo de liderar é a maneira que o líder utiliza para colocar em prática o que é necessário, seja eles pessoas ou recursos, que direcionem à ação. No *business* é a maneira que age perante o ambiente para que se alcance os interesses do negócio.

Conforme Falconi (2009) é considerado como líder aquele que bate meta, obstinadamente, com o time e fazendo certo. É ele o fator chave do negócio que

direciona as pessoas em busca dos interesses próprios e da empresa, pois compreende como engajá-las. Dessa forma alcança as metas que traz resultados para todos. Age com critério, pois sabe a forma de fazer que dê certo ou encontra junto à natureza de sua equipe a melhor forma que dá identidade e fortalece a empresa.

Para Bowdich e Buono (1992), a liderança é definida como um processo de influência, geralmente, de uma pessoa, através do qual um indivíduo ou grupo é orientado para o estabelecimento de metas. Consiste, portanto, em uma relação entre pessoas em meio às quais a influência e o poder foram distribuídos de maneira desigual numa base legítima de modo contratual e consensual.

Apesar de existir literatura sobre modelos e modos de liderar existe uma característica, inerente ao modo que é individual em cada líder, que diferencia o ser líder ou não ser líder. Essa característica, citada por alguns autores, consiste de que o líder é aquele que sabe servir.

Segundo Hunter (2004) o líder servidor é alguém com habilidades de identificar e ir ao encontro das legítimas necessidades (e não desejos) dos outros, influenciando-os para que possam contribuir completamente com seus recursos, visando às metas e ao bem comum e com um caráter que inspire confiança. Embora “servir” tenha uma conotação de fraqueza para alguns, a liderança servidora pode ter um impacto positivo em nosso desempenho como pais, treinadores, cônjuges, professores - afinal, todos querem se tornar os líderes que as pessoas precisam e merecem.

A compreensão de que um líder não exerce sua ação somente dentro do seu business, mas sim na sua vida é determinante para que o líder não se deixe influenciar e assim perder o foco. Pelo contrário, ele tem um modo diferenciado em todos os aspectos da vida, pois as relações ocorrem de forma orgânica e viva. Ele é um ser inteligente porque tem um poder de síntese perante as questões mais complexas pelo fato de estar em acordo com a real necessidade comum.

Para Meneghetti (2008, p. 15), um indivíduo líder é propriamente um dirigente, a pessoa-vetor, a pessoa que controla as operações. Possui uma capacidade de síntese de um contexto de relações. “É alguém que constrói a função, a apra quando necessário e a aperfeiçoa; portanto, é um artesão”. Seguindo o pensamento do mesmo autor, e também como conceito base para a análise do modo de liderar desse artigo, a definição de líder é:

O líder é aquele que sabe servir, que sabe fazer funcionar a harmonia das relações entre os operadores e o contexto empresarial ou outros, para que exista o máximo de produção específica ou resultado integral. O líder é o centro operativo de diversas relações e funções, é aquele que sabe individuar a proporção de como se movem as relações da vida e sabe aplicar, a cada situação, a fórmula justa para resolver e realizar econômica, política e socialmente (MENEGHETTI, 2008a, p. 154).

O indivíduo que racionaliza a sua função perante a vida e é consciente que o seu modo de liderar é o fator para tornar prática a sua realização e dos demais compreende a sua identidade, pois ela é o critério para saber o que é útil e funcional.

Liderar é uma arte e viver a liderança merece a humildade do saber servir para ser servido. É a troca que consegue fazer compreender e dar proporcionalidade devida a cada questão. Ele direciona as relações, pessoas e recursos exatamente por saber servir e compreende o que é preciso para que o negócio prospere.

Os liderados se identificam à medida que os próprios crescem como o líder em ver os resultados tangíveis e intangíveis. Essa capacidade superior de gerenciar norteia o negócio, a empresa ou uma companhia, proporciona à todos o sentimento de pertença; ou seja, eles se sentem uma extensão da identidade do líder. Disseminam o “saber servir” através da prática, da vivência do indivíduo que pensa, sente e age na medida certa.

Isso fortalece a cultura, dissemina a compreensão e o foco do que deve ser feito de forma assertiva. Também proporciona, rapidamente diante dos fatos, compreender o que vai errado; pois todos têm claro o que se espera que seja realizado conforme a identidade que o líder propaga. Com isso se dá a unidade de ação que toma força.

3 FORMAÇÃO DO LÍDER

Bolt (1996, p.171) afirma que entrevistou e pesquisou centenas de diretores-presidentes de empresas listados na *Fortune*, nos últimos treze anos, e diz que esta “crise de liderança é na realidade uma crise de desenvolvimento de liderança”, ou seja, os líderes “estão falhando na ação”. O autor acredita que os principais fatores que causaram esta crise estão ligados a treinamento e desenvolvimento, justificando:

Primeiro, os métodos tradicionais utilizados para treinar e educar executivos não mantiveram o ritmo das monumentais mudanças que ocorriam no mundo e, em segundo lugar, as experiências e o desenvolvimento na função não

produziram a liderança que nossas organizações precisavam (BOLT, 1996, p.171).

Quanto ao ensino tradicional não acompanhar as mudanças considera-se essa afirmativa inadequada, pois o líder deve compreender a sua identidade e racionalizá-la para torna-la ação e isso é perene, ou seja, atemporal. Uma vez que o sujeito compreende que é um líder ele aperfeiçoa-se, aprimora-se, mas não muda de acordo com as mudanças e sim ajusta as ações perante a mudança do meio (mercado, economia, etc). Já quanto a não terem sido produzidos lideranças conforme identificado necessário podemos concluir que se os meios não foram os corretos de fato e, por conseguinte, o resultado não poderia ser conforme se esperava, pois não havia o critério.

As escolas tradicionais para formação de líderes e executivos necessitam compreender que a formação base do líder é de que ele precisa compreender a si como humano com base em critérios que o coloquem dentro de sua natureza e não no externo. É a isso que a ciência ontopsicológica se deteve e conseguiu demonstrar de forma prática quem é o líder e como ele deve agir de acordo com seu escopo.

De acordo com Asanome (2001) observa-se que há carência de encontrar liderança quando as empresas procuram executivos para conduzir negócios. Também constata que “os programas de formação das instituições que têm o foco no ensino tradicional é voltado para a submissão e empreguismo”. Isso ratifica a afirmação do autor citado anteriormente, que demonstram que os métodos tradicionais não surtem os resultados esperados por não se basearem nas premissas de quem de fato é um líder e de como disponibilizar as ferramentas para que o mesmo se desenvolva, ou se caso seja um líder nato, como deve usar os meios e as relações para alcançar seu escopo.

Perante vários fatores na dinâmica dos negócios o indivíduo precisa ter a capacidade de analisar a situação a liderar e a habilidade para conduzir de forma adequada. Para tanto, ele precisa compreender quais fatores envolvem essa dinâmica.

“O líder deve compreender que a organização é uma extensão de sua vida e, portanto, está constantemente sendo influenciado e influenciando (CHARAN, 2008, p. 87)”. Segundo Meneghetti (2008, p. 10) “o mundo da vida é intuição pura”. E considerando que o líder vive essa dinâmica de relações com o mundo da vida¹ a intuição é fator preponderante e é essencial que o líder saiba gerenciar a própria intuição.

¹ Em sentido husserliano.

Ainda para o mesmo autor (2008a, p. 148) o significado de intuição é “Saber o íntimo da ação. Ver o fazer. Conhecer os modos ou estruturas interiores de um projeto de ação. Saber antes do efeito”.

O líder precisa compreender como atua sua intuição, inclusive se ela está em linha com seu projeto de natureza ou atrelada a complexos. Isso fortalece ainda mais a definição de Meneghetti, onde o sujeito que é líder precisa ter critérios e aperfeiçoar-se para que possa se instrumentalizar e, assim, seu modo de liderança ser o meio para a sua ação de acordo com sua identidade.

Tudo que deriva de um indivíduo deriva da sua identidade. Por isso é primordial o líder compreender a sua identidade de natureza para poder agir de forma utilitarista e funcional. A utilidade se consiste em tudo que reforça a identidade do sujeito, ou seja, que merece ser analisada e compreendida. Já a funcionalidade deve levar em consideração o contexto em que está inserida; pois apesar de ser útil, poderá não ser adequada para determinado contexto. “Partindo do princípio que existe capacidade superior para executar o escopo individuado, é necessário observar as três formas substanciais e existenciais da personalidade do líder” (MENEGETTI, 2008, p. 17). Segundo Meneghetti, que traz de forma explícita as formas existenciais para ser um verdadeiro líder, é preciso primeiramente ter claro o escopo do indivíduo e somente após isso o sujeito deve ajustar a essas três formas.

Neste artigo, optou-se por apresentar sinteticamente os pontos mais relevantes das três formas, conforme Meneghetti (2008):

1) Formação Cultural: cultura geral e específica.

A Cultura Geral compreende conhecer sobre a cultura de seu país ou de seu ambiente. Um nível mínimo de cultura média de universidade é suficiente. Deve conhecer um pouco de tudo, arte, psicologia, música; para poder ser um bom operador no interior dos interesses humanos.

Já a Cultura Específica é o conhecimento adquirido e aprimorado pela experiência. O líder deve dominar os conhecimentos da sua atividade, seu segmento; enfim do seu escopo. Precisa conhecer cada etapa da sua atividade, processos e de tudo que envolve a organização. Buscar sistematicamente novidades e possibilidades da área. Isso possibilitará progredir economicamente e ter a garantia do próprio setor com uma inteligência desapegada de pré-conceitos.

É importante deter atenção às experiências nas relações diplomáticas, pois as mesmas devem ser praticadas e conduzidas de forma a realizar o escopo necessário para os resultados esperados. A intencionalidade deve sempre acompanhar as relações diplomáticas, pois é dessa forma que as ações se concretizam e o sucesso é alcançado não só para o operador (líder), mas para muitos que participam das relações.

2) Transcendência aos Estereótipos:

Para Meneghetti (2011) os estereótipos aprendidos desde a infância por intermédio do aculturação social constituem-se a base de modelos de comportamento que com o passar dos anos tornam-se hábitos. Quando estes se enrijecem, impossibilitando o Eu de atuar segundo a urgência interior (identidade original) em interação ambiental, tem-se a manutenção de um estilo de vida não funcional.

3) Conhecimento Ontopsicológico:

A ciência ontopsicológica é a mais recente entre as ciências contemporâneas que tem como objeto analisar a radicalidade da atividade psíquica do humano no seu fato existencial e histórico, e dele, em várias esferas da sociedade. Tem como as primordiais contribuições suas três descobertas²: campo semântico, Em Si ôntico e monitor de deflexão. O entendimento dessas descobertas são fatores decisivos para a construção do perfil de liderança, além de permitir uma compreensão acerca da personalidade humana nos seus aspectos conscientes e inconscientes.

Com base no exposto é possível constatar que o referencial de uma empresa se constrói à partir de seu líder, logo, da sua identidade empresarial.

4 METODOLOGIA

Através de suas capacidades, o homem procura conhecer o mundo que o rodeia. Ao longo dos séculos ele vem desenvolvendo diferentes sistemas e ferramentas que lhe permitem conhecer a natureza das coisas e o comportamento das pessoas dentro da sociedade. Pela observação o homem adquire grande quantidade de conhecimento e, pela utilização dos sentidos, recebe e interpreta as informações do mundo exterior. Entretanto, estas formas de conhecimento não satisfazem aos espíritos dos pensadores

² Para maior entendimento dos conceitos e devido a extensão da obra, recomenda-se a leitura da obra Manual de Ontopsicologia (2010, Terceiro Capitulo: as Três Descobertas), de Meneghetti.

mais críticos. A maior questão está na observação casual dos fatos que conduz a graves equívocos, visto serem os homens maus observadores dos fenômenos mais simples. A metodologia envolve identificar qual a corrente e métodos da pesquisa, a classificação quanto à natureza, aos objetivos e técnicas; bem como o delineamento da pesquisa.

A fim de possibilitar uma maior compreensão, também serão analisadas algumas definições que serão iniciadas pela definição de conhecimento científico.

No entendimento de Gil (2002) o significado etimologicamente da palavra ciência significa conhecimento. Somente através do conhecimento, seja qual for o fenômeno que origine tal conhecimento, é possível se fazer ciência.

Para Cervo e Bervian (2002), a ciência é uma das poucas realidades que podem ser legadas as gerações seguintes sob a assimilação de resultados de experiências passadas que servirá de auxílio para o desenvolvimento de aspectos novos, sendo que desta forma se constitui o conhecimento científico. Os mesmos autores também afirmam que o conhecimento científico vai além do empírico, procurando conhecer, além do fenômeno, suas causas e leis.

Já Demo (1998), contribui que a ciência não possui ideologia ou senso comum, pois o ser humano está cercado delas; mas a ciência em si não recebe essas teorias. Por essa razão deve seguir um método que seja rastreável e que dê o devido perímetro para sua compreensão, afim de assim, poder ser produzida a ciência.

Quanto a classificação a presente pesquisa se trata de uma pesquisa social, pois usa o processo formal e sistemático de desenvolvimento do método, em busca de respostas através do uso de procedimento científico, e assim, permitindo a obtenção de novos conhecimentos (LAKATOS, 2000).

Para Godoy (1995), de acordo com a natureza, a pesquisa social pode ser classificada em: qualitativa e quantitativa. Esse artigo é de natureza qualitativa pelo fato de buscar a compreensão das características identificadas nos modos de liderar observados, sendo que a pesquisa qualitativa apresenta algumas características vislumbradas nesse estudo (TRIVIÑOS, 1995):

- É descritiva, pois as descrições dos fenômenos estão impregnadas dos significados que o ambiente transmite e são produtos de uma visão subjetiva. O pesquisador analisou fatores externos que intervinham na análise formando uma situação individualizada através da descrição das situações e acontecimentos. Buscou-se analisar e descrever a realidade da empresa;

- Os pesquisadores qualitativos estão preocupados com o processo e não somente com os resultados e o produto. Característica essa reforçada pelos profissionais envolvidos no processo, pois além da análise de situações reais foi possível identificar as manifestações das pessoas envolvidas;

- Os pesquisadores qualitativos tendem a analisar seus dados indutivamente, pois o método indutivo parte do particular para o geral. Assim, a análise do modo de liderar realizado na empresa, objeto desse estudo, pode resultar em um modelo que pode ser replicado às outras unidades da empresa no território nacional;

- O significado é a preocupação essencial na abordagem qualitativa, uma vez que um dos postulados da pesquisa qualitativa é a atenção pelos pressupostos que servem de fundamento à realidade social. Essa característica fica evidente pela preocupação em interpretar e compreender os modos de liderar estudado nesse artigo.

Para tanto, o tema abordado nesse artigo pode ser descrito como: “Qual a relação entre o modo de liderar, segundo Meneghetti (2008), e seus impactos no negócio durante o processo de fusão de duas empresas?”.

Para realizar esse estudo, buscou-se realizar uma análise dos modos de liderança para identificar como cada um impactou nos resultados do business durante o processo de fusão das duas empresas. A pesquisa qualitativa tem ambiente natural como fonte direta dos dados e o pesquisador como instrumento-chave. A pesquisa foi realizada através da análise do ambiente em uma empresa da indústria de serviços que atua no território brasileiro. As respectivas empresas passaram por uma fusão em Setembro de 2011. A partir de então a empresa passou a ser líder em seu segmento no Brasil e a atuar em duas sedes.

No que diz respeito aos objetivos a pesquisa pode ser classificada em: explicativa, descritiva e exploratória.

As pesquisas descritivas são, juntamente com as exploratórias, as que habitualmente realizam os pesquisadores sociais preocupados com a atuação prática. São também as mais solicitadas por organizações como instituições educacionais, empresas comerciais, partidos políticos etc. (MALHOTRA, 2001). Essa pesquisa é classificada como descritiva, pois descreve os modos de liderança e suas relações entre os líderes de segundo e terceiro nível.

Foram analisadas e descritas as mudanças organizacionais que ocorreram antes e após a fusão. Buscou-se compreender os fenômenos através da análise do ambiente.

As técnicas de pesquisa podem ser classificadas como: pesquisa bibliográfica, pesquisa documental, pesquisa observacional, pesquisa experimental, pesquisa ex-post facto, levantamentos (surveys), estudo de campo e estudo de caso.

O presente artigo utilizou como metodologia a pesquisa bibliográfica, pois se baseou em pesquisas de autores estudiosos do tema da liderança. O alicerce do artigo baseia-se na ciência ontopsicológica e que tem como fundador o Acadêmico Professor Antônio Meneghetti. A Pesquisa bibliográfica, segundo Köche (1997), é que tenta explicar um problema utilizando o conhecimento disponível a partir das teorias publicadas em livros ou obras congêneres. O objetivo, portanto, é o de conhecer e analisar as principais contribuições de diferentes estudiosos sobre um determinado tema. Esta técnica é fundamental para o desenvolvimento de qualquer pesquisa. Segundo Lakatos (2003), a pesquisa bibliográfica abrange toda bibliografia já tornada pública em relação ao tema de estudo. A pesquisa bibliográfica é desenvolvida a partir de material já elaborado, constituído principalmente de livros e artigos científicos (GIL, 2002).

Para fins desse artigo o modo de liderar será abordado como o modo de liderar realizado antes da fusão e o modo de liderar realizado após a fusão.

A fusão ocorreu em setembro de 2011 entre duas empresas da indústria de serviços, sendo uma empresa brasileira de 31 anos com capital fechado e uma empresa multinacional com 33 anos no Brasil com capital aberto. Após a fusão a empresa tornou-se líder do seu segmento no Brasil.

A fim de oportunizar uma melhor compreensão sobre o presente estudo foi elaborado um quadro (QS- Quadro Sintético) para a diferenciação qualitativa dos itens chaves dos modos de liderança que geraram impacto no negócio antes e depois do processo de fusão.

Antes da fusão o gestor que desempenhava o papel de “líder” da empresa era o próprio empresário fundador e desenvolvedor da empresa no segmento de serviços que estava a 31 anos no mercado. Também era seu maior acionista.

Seu perfil de líder foi o resultado de seu dote de natureza, inspiração em empresários de sucesso, conhecimento internacional do seu *core business* e do processo de formação conforme Meneghetti (2008).

Focava sua rotina de trabalho entre Presidente Executivo e Presidente do Conselho de Administração da companhia que no ano de 2010 faturou 1,2 bilhões e empregava cerca de 20 mil colaboradores diretos.

O negócio originou-se em um restaurante familiar sob a direção do patriarca da família, pai do gestor.

Com perfil empreendedor, o então jovem de 22 anos percebeu uma oportunidade de abrir o seu próprio negócio em um cliente do restaurante que enviava seus colaboradores diariamente para fazer refeições no restaurante da família. Nasce então, no ano de 1976, o primeiro restaurante da sua empresa em um ambiente corporativo e que em 2010 totalizou mais de 1000 unidades de negócio em todo o país.

Com o passar do tempo, inauguração de novas unidades e mudança nas lideranças, identificou a necessidade de ter critérios condensados e disseminados entre seus liderados para que todos trabalhassem com o mesmo objetivo. Ou seja, com sua formação compreendeu que a cultura organizacional deve partir da inteligência do líder, assim ele define os valores os quais irão dar a unidade de ação em seu negócio (MENEGETTI, 2008). O que o mesmo pretendia era que todos trabalhassem com mesmo amor e obstinação como ele fazia.

Dessa forma nasce o “Livro Laranja”, que era uma espécie de manual no qual constavam todos os itens necessários. Esses itens foram identificados em reunião participativa entre os líderes com o objetivo de que fosse disseminado o sentimento de “dono do negócio” em todas as unidades de negócio atuais e futuras.

Com seu amadurecimento esse documento foi aprimorado e tornou-se a “Cartilha” onde constava a Missão, Visão, Valores, bem como o “Modo de Liderar”; que descrevia as características que o líder deveria ter e como deveria agir para seguir o “Estilo da Empresa”.

Já a segunda empresa estava presente em mais de 80 países e em atividade há 33 anos no Brasil. Teve sua fundação na Europa em 1930 quando um jovem passou a realizar a prestação de serviço em uma embarcação marítima. Quando seu cliente necessitou de seus serviços em outro país ousou atendê-lo além das fronteiras de seu continente. Apesar de possuir o seu capital aberto o poder acionário permanece com a família do fundador. A empresa tem como característica do seu crescimento mundial ter ocorrido por aquisições.

A história do seu fundador possui características semelhantes às da trajetória do líder da companhia brasileira.

Ocorre que devido aos bons resultados nos negócios e prospecção de uma empresa sólida e de valores, a empresa brasileira adotou pela fusão da organização com a empresa multinacional concorrente do segmento; mas que até então não causou risco estratégico para a empresa. Dentre os fatores divulgados, essa operação foi resultado de uma relação de bastante tempo e que devido à: identificação dos valores organizacionais entre as duas companhias, sinergia dos pensamentos empresariais dos respectivos empreendedores fundadores e a indefinição da sucessão familiar; fizeram com que o empresário da empresa brasileira concretizasse a operação formalizada em setembro de 2011.

À partir de então, a empresa brasileira passa a adotar também a bandeira da empresa multinacional.

Após a fusão, a empresa brasileira passou a ter outro modo de liderar, o que é natural numa organização que passa por uma troca de gestor sendo que o processo de fusão, por si só, já é um fator de alta relevância.

O executivo da multinacional no Brasil passa a ser o novo administrador da companhia e mantém a sua função no cargo de CEO da América Latina. Já o gestor da empresa brasileira antes da fusão passa a ser o Presidente do Conselho e, conseqüente, foco no estratégico, sem ter responsabilidade direta com o operacional da companhia.

O gestor após a fusão tem como histórico mais de vinte anos na empresa multinacional. Iniciou suas atividades na empresa na sede na Europa e teve sua formação com a inspiração direta pelo fundador que na ocasião era o presidente mundial. Morou em diversos países, à serviço da empresa.

Com base nas descrições apresentadas e para a tratativa adequada dos fenômenos e interpretação do contexto foi realizada uma análise qualitativa. À partir desses métodos e procedimentos foi realizado um estudo analítico crítico dos modos de liderar e os impactos no negócio antes e depois do processo de fusão.

Essa análise crítica se deve a experiência da autora em ter sido integrante do corpo da companhia antes e depois do processo de fusão. Isso permitiu a e vivenciada dentro do ambiente organizacional, bem como a experiência prática obtida junto aos líderes, seus pares, liderados e colegas em geral.

Embora este artigo possibilite uma análise de uma situação específica com das variáveis escolhidas, apresentadas no Capítulo 5, as suas conclusões obtidas não podem ser estendidas e generalizadas aos demais casos ou a outras realidades organizacionais. No entanto, partindo-se das características de cada organização, podem-se utilizar as

observações resultantes deste artigo para outras companhias e organizações que possuam o comando de um líder ou outro cargo que conceda a designação para a liderança global do negócio.

5 A LIDERANÇA E SEUS RESULTADOS NO NEGÓCIO

A análise da relação entre os modos de liderança e os seus impactos nos negócios antes e depois da fusão foi elaborado um Quadro Sintético (QS) com os fatores chaves de diferenciação.

O quadro foi elaborado com base no conhecimento e experiência da autora que participou antes e depois da fusão. Os fatores basearam-se nos fenômenos através da análise do ambiente. Preconizaram-se os seguintes fatores chaves que repercutiram no negócio antes e depois da fusão: Modo de Liderar, Disseminação da Cultura, Níveis Hierárquicos, Relacionamento Interpessoal, Clientes, Processos Internos, Metas e Planos de Ação.

Em cada item dessa diferenciação será possível realizar a análise da relação do modo de liderar seguindo o pensamento de Meneghetti, que identifica as relações entre a personalidade do líder e a identidade do business.

O Quadro Sintético é o resultado da construção da análise e, sendo assim, ele expressa o contraponto do modo de liderar que a organização passou antes e depois do processo de fusão. O importante deste quadro é que ele revela que a organização em seu acontecer cotidiano vai adquirindo as características e construindo a sua identidade conforme o modo de liderar de quem está lhe conduzindo. Ou seja, esta pesquisa trabalha com a análise de que os modos de liderar interferem na organização e por consequência nos resultados que ela adquire.

O processo denominado de “fusão” das duas empresas teve um método organizacional claro, definido e comunicado que tinha a expectativa de duração de três anos. Entretanto, para que se fossem identificadas as melhores práticas das duas empresas tinha-se a expectativa de duração de um ano. Ambicionava-se o surgimento de uma terceira empresa, sem igualdade as anteriores que passaram pela fusão, mas sim outra resultante de práticas melhoradas pela oportunidade de mudança e motivadas por um clima de “novo pensar” dos líderes. Como principais indicadores desta fusão, pode-se elencar a retenção de pessoas chaves e não ter perda de clientes.

Ver o quadro sintético a seguir:

Quadro Sintético – Fatores Chaves do Modo de Liderar		
ITEM	ANTES DA FUSÃO	DEPOIS DA FUSÃO
<ul style="list-style-type: none"> • Modo de Liderar 	<ul style="list-style-type: none"> - Foco na “Cartilha” e Disciplina. - Foco nas competências comportamentais. - Foco nos colaboradores da Operação. - Estratégia na sua identidade. - Metas desdobradas à todos os níveis. 	<ul style="list-style-type: none"> - Integração. - Foco nas competências técnicas. - Foco nos colaboradores Executivos. - Estratégia do Grupo. - Metas compartilhadas por alguns.
<ul style="list-style-type: none"> • Disseminação da Cultura 	<ul style="list-style-type: none"> - Encontro diário e anual com foco em refletir a “Cartilha”. - Crachá distinção por tempo de serviço. - Lista de Sucessão de Pessoas chaves. 	<ul style="list-style-type: none"> - Prática adotada. Encontro diário com foco em refletir temas enviados pelo time de Comunicação, entre eles, o conteúdo do “livro” (inspirado na “Cartilha”). - Prática adotada após 1 ano de fusão. - Prioridade para colaborador interno, mas sem política restritiva de contratação externa.
<ul style="list-style-type: none"> • Níveis Hierárquicos 	<ul style="list-style-type: none"> - Poucos níveis e horizontalizada. - Pessoa chave em cada Processo de Suporte em um único escritório. 	<ul style="list-style-type: none"> - Hierarquia é predominante. - Vários executivos chaves em cada processo e em dois escritórios.
<ul style="list-style-type: none"> • Relacionamento Interpessoal 	<ul style="list-style-type: none"> - Relação com pessoas chaves. - Comunicação de mudanças alinhada diretamente às diretorias e com comunicação direta pelo presidente. - Tempo integral dedicado ao negócio. 	<ul style="list-style-type: none"> - Relação com diretorias. - Comunicação alinhada às diretorias. Aprovado via executivos de RH e Comunicação. - Parcialmente dedicado ao negócio devido a agenda.

Quadro Sintético – Fatores Chaves do Modo de Liderar		
ITEM	ANTES DA FUSÃO	DEPOIS DA FUSÃO
<ul style="list-style-type: none"> • Clientes 	<ul style="list-style-type: none"> - Decisão imediata em qualquer processo. 	<ul style="list-style-type: none"> - Decisões conforme documento de alçadas.
<ul style="list-style-type: none"> • Processos Internos 	<ul style="list-style-type: none"> - Inteirado geral de todos os processos. Elaborava-os ou participava. Mantinha-os simples. Eram prioritários. Compartilhava com as Diretorias para implantação. 	<ul style="list-style-type: none"> - Inteirado geral de todos os processos. Diretorias determinavam os processos, suas atividades e a complexidade. Eram secundários.
<ul style="list-style-type: none"> • Metas e Planos de Ação 	<ul style="list-style-type: none"> - Metas claras, definidas e padronizadas para todos os níveis. - Monitorava Operação e Suporte direcionando a mesma prioridade à todos. 	<ul style="list-style-type: none"> - Metas financeiras para todos e algumas qualitativas comunicadas, mas não padronizadas. - Monitorava as Diretorias, sendo que cada uma desdobra para a operação ou suporte conforme prioridade.

Quadro 1 - Fatores Chaves do Modo de Liderar. Fonte: A Autora.

Conforme o Quadro Sintético, o fator chave “características do modo de liderar” apresenta que o perfil do gestor antes da fusão impactou no seu negócio; pois foi ele quem criou a obra e passou à ela a sua própria identidade.

Baseado na metodologia ontopsicológica de Meneghetti, ele conhecia os elementos prioritários para conduzir as ações de um líder, principalmente a disciplina que era um traço forte da sua personalidade; assim como o saber servir que deveria ser seguido por todas as equipes de colaboradores (MENEGHETTI, 2008).

Esse fator chave se torna de fato relevante quando a metodologia aplicada para identificar as melhores práticas teve fim após 1 ano de fusão. Entretanto, a empresa multinacional pode analisar com mais profundidade suas práticas que vinham ocorrendo no país e identificou que o que vinha sendo realizado, antes de ocorrer à fusão, não condizia com o que o grupo queria como resultados. Foi então que verificaram que eram as boas práticas e o modo de liderar praticado antes da fusão que o grupo queria de fato para a nova empresa; pois esse concedia resultados superiores ao negócio.

Vários presidentes de outros países do grupo vieram ao Brasil para conhecer esse “estilo de empresa diferenciado e que possuía resultados superiores”.

Constataram então, que era a identidade impressa á empresa brasileira que explicava a forma diferenciada da empresa nos seus resultados positivos antes da fusão.

Dentre as características do modo de liderar antes da fusão era a retidão com a qual aplicava a “Cartilha” na organização que disseminavam sua identidade à empresa.

No modo de liderar antes da fusão, por ter uma empresa descentralizada e que operava dentro das instalações do cliente, realizava-se uma reflexão diária com base na “Cartilha” em cada unidade de negócio, além do encontro anual. Diariamente, cada líder de Unidade fazia a leitura e refletia junto à equipe; inclusive analisando se a própria equipe estava em linha com o compromisso que fora firmado no encontro anual e que estava formalizado na unidade pelo referido documento. Essa prática fazia parte de um princípio de vida que o próprio líder disseminava na empresa que era a disciplina. Era sugerido que fosse realizado um rodízio entre todos os colaboradores para que todos participassem desse momento e à sua maneira, fazer a reflexão de um tópico do documento.

Essa dinâmica passou a ser uma ferramenta de gestão da companhia sendo atreladas a ela apresentações de novos colaboradores, saudações aos aniversariantes do dia, comunicação de notícias e novidades da empresa, compartilhamento dos resultados financeiros em cada unidade de negócio e nas sedes. Dessa forma, eram reforçados cada vez mais os valores descritos na “Cartilha”. Essa prática proporcionava um sentimento de unidade e de pertença à empresa.

Através da “Cartilha” desenvolveu-se uma cultura organizacional disseminada, em rede, que sustentava uma rápida comunicação e tomada de decisões; além do rápido conhecimento do clima organizacional devido aos poucos níveis hierárquicos e líderes chaves.

Dessa forma era praticada a unidade de ação e que constituía o gestor antes da fusão como um verdadeiro líder que dava a sua identidade empresarial ao negócio.

Anualmente o líder fazia um encontro com as lideranças, momento no qual o compromisso com o conteúdo da “Cartilha” era renovado com conceitos, fundamentos e frases de efeito que davam identidade ao “Estilo da Empresa”. Nessa oportunidade PE1 fazia-se uma reflexão sobre cada item e seu propósito era reforçar o convite para que os líderes de unidades operacionais e de sedes permanecessem mais um ano de parceria. Para ele o líder devia ter liberdade com responsabilidade e para isso os propósitos do documento deveriam ser entendidos, aceitos e praticados. O melhor profissional para ele era com base na competência comportamental e não a técnica; pois entendia que a

técnica podia ser aprendida de forma mais fácil por estarem em instituições e universidades. Assim promovia que todos estivessem focados e engajados com o mesmo “Estilo da Empresa”. Isso reforçava uma cultura organizacional com seu próprio modo de liderança e revitalizava e renovava a unidade de ação no seu negócio tornando-a atualizada.

Em períodos de crise ou mudanças de mercado rapidamente a organização compreendia a necessidade de ajustes e mudanças de processo ou estrutura.

O líder antes da fusão apresentava a característica do saber servir. A voz de comando que norteava a companhia sempre era a que vinha do operacional; pois lá estavam os clientes contratantes e os consumidores. Ou seja, a razão de existência do negócio.

Após a fusão, as características do modo de liderar representava o verdadeiro sentimento da Sede da Europa no Brasil pelo comportamento de respeito e admiração. Contudo era realizado por um executivo e por isso não havia sua identidade no negócio. Essa característica cria um abismo que diferencia um líder dono do próprio negócio de um executivo contratado.

A prática da “Cartilha” foi uma boa prática adotada após a fusão; entretanto, o encontro diário de responsabilidade de cada líder e suas equipes tinha como foco refletir um assunto enviado pela equipe de Comunicação da Sede. Já a “Nova Cartilha” era utilizada como referência se houvesse alguma sinergia com o assunto que fosse tema da semana.

Com isso perdeu-se o propósito que era ter a “Cartilha”, pois ele era o meio que dava a identidade e a unidade de ação. Da forma como foi implantada possui a inovação de ter assuntos diferenciados, mas que passou a ser guiado por uma equipe responsável pela comunicação da empresa e que não possui nenhuma identidade empresarial. Esse momento ora se tornado ferramenta de gestão para reforçar a identidade do business passou a não trazer mais resultados esperados, pois não gera mais reconhecimento e movimentação das pessoas com o sentimento de pertença.

Implantou a “Distinção por tempo de serviço” no qual os colaboradores com cinco anos ou mais de contratação pela empresa recebiam um crachá especial e o respectivo bônus. Mas o mais importante era a entrega do crachá feita pelo próprio presidente anualmente durante o encontro para reforçar os documentos base dos compromissos da empresa. Ele possuía um estilo diferenciado de conduzir as atividades

que disseminavam a todos pela simplicidade e respeito com os serviços e produtos que a empresa vendia. Tinha amor ao seu *core business*.

Há mais de dez anos havia implantado o plano de sucessão para todas as funções, desde os cargos bases inicial da operação. Acompanhava os resultados qualitativos mensalmente dos seus líderes que por sua vez desdobravam aos seus líderes até chegar a todas as Unidades de Negócio. Agia com metas claras e definidas; muitas, inclusive, partem da cultura da empresa tamanha a força de disseminação e credibilidade do compromisso. O crescimento da empresa só chegou de forma rápida e sustentável; pois havia uma estrutura sólida em que *turnover* e rotatividade de colaboradores sempre eram a minoria e com ações de bloqueio, pois se sabia que a competência comportamental é mais difícil de ser adquirida e por isso deve-se evitar que seja perdida.

Quanto aos níveis hierárquicos, após a fusão havia um modo de liderar integrador com os colaboradores e possuía o foco nas políticas e diretrizes destinadas aos executivos; pois era uma premissa da Sede na Europa. Reconhecia um bom colaborador através das competências técnicas, ou seja, mesmo não possuindo o comportamental inadequado a competência técnica era o que predominava e por isso, muitas vezes, os executivos eram de fonte externa à empresa.

Isso já era considerado como raras exceções para o modo de liderança antes da fusão que compreendia a importância de oferecer a oportunidade para um colaborador interno; por isso dava importância em sempre fomentar o banco de sucessão de pessoas. Identificava os cargos que poderiam vir a ser substituído e já identificava as competências comportamentais de colaboradores potenciais para a sucessão. Essa prática deveria ser exercida pelos líderes em todos os níveis.

Após a fusão as decisões mais difíceis tinham que ser compartilhadas, principalmente entre os diretores que falavam em nome da empresa como um todo. Isso gerava morosidade nas decisões e muitas vezes perdiam-se a oportunidade e o tempo para a ação. Como exemplo, em várias ações relativas à gestão de pessoas, quando as ações foram implantadas, já não havia mais impacto esperado para os executivos.

Antes da fusão as decisões também eram compartilhadas com as diretorias, mas eram em menor quantidade e lotados em uma única sede o que facilitava a proporcionava maior rapidez na tomada de decisões.

Além disso, também havia o agravante de estar pouco tempo presente no Brasil e com tempo dividido entre duas sedes corporativas. Ou seja, os times de líderes e liderados estavam divididos.

Seguindo o Quadro Sintético, o fator chave “relacionamento interpessoal”, para o modo de liderar antes da fusão, servia para manter e disseminar a cultura da empresa. O gestor buscava conhecer cada líder direto e estava sempre acompanhando em ações, sejam eles de cargos de suporte como operacionais, agindo pelo exemplo e aplicando os conhecimentos adquiridos pelo estudo da psicologia do ser segundo os princípios de Meneghetti. A escolha e o conhecimento que fazia sobre cada líder direto sempre teve o critério humanista aonde a intuição, o utilitarismo funcional e decisões econômicas superiores sempre conduziram a prática das relações.

Desse modo a equipe de colaboradores antes habituada a manter uma relação de contato direto e caloroso com o seu líder antes da fusão; agora com essa nova configuração após a fusão, perdeu-se a referencia de sua liderança também porque não possui mais contato com ela. Após a fusão são os diretores que passam a ter responsabilidade de conduzir as equipes, sendo que vários oriundos externamente do mercado; aumentam ainda mais o risco da mudança na cultura, falha comunicação e perda engajamento das equipes.

Conforme Meneghetti:

O líder é o centro operativo de diversas relações e funções, é aquele que sabe individualizar a proporção de como se movem as relações da vida e sabe aplicar, a cada situação, a fórmula correta para resolvê-las e realizá-las econômica, política e socialmente (MENEGHETTI, 2005c, p. 20).

Com a mudança do modo de liderar observou-se que as relações de proporção ficaram prejudicadas, pois não havia mais o líder e sim um corpo diretivo da empresa que passou de cinco para quatorze diretores. Devido ao período de ambientação geral das equipes não foi possível perceber o corpo diretivo como o representante da figura do líder, ou seja, não havia uma cultura única entrosada e disseminada entre presidente e diretores para que esses pudessem sobrepor as lacunas deixas pelo gestor após a fusão.

Como consequências a organização passou a ter resultados negativos no modo de liderar após a fusão como: morosidade na tomada de decisões (só mantinha contato com diretorias), descompasso entre área da operação e de suporte, falha de comunicação devido a especulação sobre as indefinições; perda de colaboradores-chaves de ambas as

empresas e consequente perda do histórico das atividades que resultavam nas boas práticas do modo de liderar antes da fusão.

Já no modo de liderar antes havia interatividade e ação. Tomavam-se ações imediatas conforme demandas individuais das pessoas chaves tanto da operação quanto de suporte para sanar os problemas. Não importava o cargo e sim a importância da pessoa no negócio. Isso promovia o protagonismo individual e egoísmo sadio de cada um. Promovia de imediato alinhamento coletivo com os processos impactados.

Atualmente, muitas empresas buscam identificar as necessidades para se ter um modo de liderança adequado junto aos colaboradores. Grande parte dos estudos se baseia em questionar os subordinados com instrumentos que identifiquem quais elementos que o líder deve ter para os subordinados serem ainda mais realizados no ambiente de trabalho.

Isso acabou sendo confundido devido o advento da valorização dos colaboradores, redução de *turnover*, maior conhecimento dos direitos e deveres bem como a evolução das práticas de relações dentro das empresas com a capacidade de os subordinados identificarem como deve ser o modo de liderar que seu superior deve adotar.

Steinmann *et al* (2003, p. 10) identificou em estudo que a prática de cada modo de liderança não parece representar fator determinante do grau de satisfação e expectativa de assessores e gestores. Outra conclusão é a de que poucos líderes demonstram ter a consciência da influência do seu modo de liderar nos resultados de sua parceria profissional, desperdiçando a oportunidade de melhorá-los.

Com base na vivência da autora essa afirmativa está equivocada. É exatamente o contrário, pois o verdadeiro líder com consciência da sua capacidade operante é quem imprime sua identidade ao negócio. Os liderados identificados com as relações feitas pelo líder se engajam ainda mais ao negócio. É isso que faz gerar um potencial humano competitivo perante a concorrência. É o crédito que o líder dá ao negócio como o qual o liderado se espelha. Vai além da remuneração e benefícios legais. É um ser que cresce e faz o outro ser crescer. Segundo Meneghetti é a reação de ganho para todos que o líder sabe como fazer e por isso ele é um superior diferenciado sendo um instrumento de ganho social.

Há que se considerarem as personalidades capazes, demonstrados nesse artigo, para o exercício da liderança. Entretanto, devido aos diferentes critérios do modo de liderar após a fusão permitiu resultados tangíveis e intangíveis deficitários. Além de ter

causado alto risco para empresa sendo que algumas consequências podem ainda ser crônicas e virão a se tornar agudas causando ainda mais impacto negativo nos resultados.

Quanto ao fator chave “clientes”, conforme o Quadro Sintético, devido ao gestor após a fusão ser um executivo contratado o mesmo possui alguma normas organizacionais da Sede na Europa que são inegociáveis. Ele não possuía autonomia de mudança organizacional ou alterações de algumas estruturas, pois não estava sob sua alçada e isso causava demora em atender algumas negociações com clientes e impediam com que ele se antecipasse a necessidade de outros clientes. Entretanto, questiona-se até que ponto como chefe da empresa no país o mesmo não poderia ajustar os interesses do grupo aos interesses do país para que ele ajustasse seu modo de liderar.

Já em relação aos “processos internos”, a identidade empresarial do modo de liderar antes da fusão estava intrínseca ao modo de gerenciar que as equipes deviam seguir. O gestor possuía domínio geral de todos os processos. A prioridade era mantê-los simples. Mantinha a organização ordenada em processos com um método de trabalho complexo na teoria; mas simples de ser praticado pela simplicidade que as equipes de unidades de negócio mereciam. Gerenciava com metas claras e definidas em processos padronizados.

Ainda em referência ao Quadro Sintético, as metas e planos de ação tinham a presença do líder “dono do negócio” que se tornava constante através do monitoramento mensal disciplinado das metas desde a operação até as áreas de suporte. Como por exemplo, com apoio da informatização, automatizou os controles essenciais em todas as unidades de negócio, inclusive que apoiava no reforço da cultura de disciplina e de metas claras trabalhando com resultados baseados na verdade. Inclusive o monitoramento dos planos de ação das equipes operacionais e de suporte.

Em casos de comunicação e mudanças, como o objetivo era seguir os processos e a “Cartilha”, rapidamente era alinhado diretamente com a(s) diretoria(s) envolvidas, comunicados aos Gerentes Regionais e esses para suas Áreas e Unidades Operacionais.

Já no modo de liderar de após a fusão era organizado um encontro para análise coletiva dos diretores necessários para o tema e como resultado uma decisão democrática, sendo que certas decisões aguardavam as reuniões mensais que ocorriam com a diretoria, mesmo que fosse urgente e crítica.

Fazendo um paralelo com o modo de liderar após a fusão, as metas estavam parcialmente implantadas. Com isso muito cargos chaves desconheciam seu papel na

organização. Havia dúvidas e especulação do norte que a empresa iria tomar, pois não foi recolocada a nova forma de fazer e de ser para os colaboradores.

Talvez pelo fato de não existir inconscientemente a identidade com o negócio não se identificava com os resultados que as metas deveriam exprimir. Realizava reunião com as diretorias baseado muitas vezes na análise empírico que elas relatavam, pois não havia conexão direta com as metas quali-quantitativas da operação uma vez que as metas não desciam a toda organização tão pouco de forma sincronizada.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Neste estudo, embora ainda em sua fase inicial, constatou-se que é o perfil do sujeito líder, a partir de sua própria identidade, que constituirá a identidade do seu negócio. O modo de liderar antes da fusão conduz as relações interpessoais como um fator chave. Ele instrumentalizava-se com isso; pois compreendia que esse fator é imprescindível para do líder executar a sua identidade empresarial. São as pessoas que agem junto as suas equipes para torna-la realidade.

Por essa razão modo de liderar antes da fusão tinha uma organização com resultados positivos para acionistas, colaboradores, sociedade; mas antes de tudo; reforçava cada vez mais a sua identidade empresarial. Praticava o seu egoísmo sadio que é um princípio da natureza humana.

Certamente modo de liderar após a fusão também sabia que as relações interpessoais são fator chave, mas não compreendia os elementos necessários que o sujeito precisa ter para ser um líder, mas que os princípios de Meneghetti demonstram como fazer. Agia como um administrador na sua forma clássica, ou seja, não havia um compromisso com sua própria identidade e, conseqüentemente, não haveria como dar identidade à empresa.

Haveria excelente oportunidade para o gestor após a fusão poder agir com modo de liderar de forma transformadora desde que tivesse conhecimento prévio das três formas que o líder deve atuar segundo Meneghetti: cultura geral e específica, transcendência aos estereótipos e conhecimento ontopsicológico. Agir atendendo as novas necessidades dos liderados equalizando as melhores práticas de forma utilitarista funcional e economicamente superior em todas as esferas que condizem com o líder.

Identificou-se que o modo de liderar seguindo os critérios da psicologia do líder em Meneghetti tem total aderência como balizador da direção que o responsável deve adotar para ser um líder. Ela fornece instrumentalização para o líder identificar e aprimorar de forma prática e sistemática o exercício positivo do seu perfil de liderança. Para promover o engajamento dos colaboradores verificou-se que a satisfação das necessidades dos colaboradores para uma estratégia organizacional efetiva vai além do que somente em estarem satisfeitos, ter melhores benefícios do mercado ou uma avaliação de desempenho. É preciso a identificação com a identidade de natureza do líder.

Por se tratar da relação entre empresa brasileira e outra europeia existe, ainda, a possibilidade de indiferença no reconhecimento de que a liderança praticada e que surtia resultados era a brasileira e que não poderia ser superior a praticada por líderes de uma empresa multinacional. Talvez por essa razão ter sido negligenciada. Eis então que o líder deve ser um estudioso do humano para que, compreendendo-o em suas manifestações, possa ser considerado, respeitado e desenvolvido o potencial que identifica com aquele tipo de modo de ser da cultura dominante do país ou do local. Pois, um negócio, uma riqueza é feita com as pessoas e sem elas, sem o crescimento delas, ao negócio falta o fundamento, o humano.

Recomenda-se que os líderes atuais ou aspirantes tenham o conhecimento da ciência ontopsicológica para antes de tudo serem líderes de si mesmos e com isso, auxiliar os outros tantos.

REFERÊNCIAS

ASANOME, C. **Liderança sem seguidores: um novo paradigma**. 2001. 197 p. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção)- Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina. 2001.

AURÉLIO, P. Dicionário da Língua Portuguesa do Aurélio Beta. Disponível em: <<http://www.dicionariodoaurelio.com>. Acesso em: 02 jul. 2013.

BOLT, James. Desenvolvendo líderes tridimensionais. In: HESSELBEIN, F.; GOLDSMITH, M.; BECKHARD, R. **O líder do futuro**. São Paulo: Futura, 1996.

CERVO, Amado L.; BERVIAN, Pedro A. **Metodologia Científica**. 5.ed. São Paulo: Prentice Hall, 2002.

DEMO, P. **Metodologia científica em ciências sócias**. São Paulo: Atlas, 1998.

FACULDADE ANTÔNIO MENEGHETTI (AMF). Manual de Trabalhos Acadêmicos da AMF, **Net**, São João do Polêsene- RS. Jun.2013. Biblioteca Humanitas. Seção Normalização de Trabalhos. Disponível em: ><http://www.faculdadeam.edu.br/biblioteca>. Acesso em: 03 jun.2013.

FALCONI, V. **O verdadeiro poder: práticas de gestão que conduzem a resultados revolucionários**. Nova Lima- SP: INDG. 2009.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

HUNTER,C. **O monge e o executivo: uma história sobre a essência da liderança**. Rio de janeiro: Sextante, 2004.

KANTER, E. **Empresas fora de série: gestão da mudança para criar valor, inovação e crescimento**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.
Maestro/RS: Editirce, 2006.

MALHOTRA, Naresh. **Pesquisa de marketing: uma orientação aplicada**. 3 ed. Porto Alegre: Bookman, 2001

MENEGHETTI, A. O líder intelectual: o que pode e deve fazer. **Conference Room 1**. Palácio de Vidro. Nova York, p. 237- 244, 2001.

_____. **Psicologia do Líder**. Recanto Maestro, RS: Editirce, 2008.

_____. **Dicionário de Ontopsicologia**. 2. ed. Recanto do Maestro, RS: Editirce, 2008a.

_____. **Manual de ontopsicologia**. 4. ed. Recanto Maestro/RS: Editirce, 2010.

_____. **O projeto homem**. 3.ed. Recanto do Maestro: Editirce, 2011.

_____. **A Arte de viver dos Sábios**. 4. Ed. Recanto do Maestro, RS: Editirce, 2012.

_____. **A Paidéia Ôntica**. Recanto do Maestro, RS: Editrice, 2013.

OLIVEIRA, Jayr Figueiredo de; MOU, Robson. **Liderança: uma questão de competência.** São Paulo: Saraiva, 2005.

RUDIO, Franz Victor. **Introdução ao projeto de pesquisa científica.** Rio de Janeiro: Ed. Vozes, 2003.

STEINMANN, G.; CALDEIRA, A. Tipos de liderança na relação dos gestores com seus assessores. Cadernos de Pós-Graduação em Administração de Empresas. **MACKENZIE.** São Paulo, v. 3, n. 1, p. 59-72, 2003.

TRIVIÑOS, A. N. S. **Introdução à pesquisa em ciências sociais.** São Paulo: Atlas, 1987.

_____, A. N. S. **Introdução à pesquisa em ciências sociais.** São Paulo: Atlas, 1995.