

FACULDADE ANTONIO MENEGHETTI
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO MBA

MARIA ADMOLI

IDENTIFICAÇÃO E DESENVOLVIMENTO DE LÍDERES: UM ESTUDO EM
EMPRESAS DO NORTE DO ESTADO DO RIO GRANDE DO SUL

RESTINGA SECA, RS

2011

MARIA ADMOLI

**IDENTIFICAÇÃO E DESENVOLVIMENTO DE LÍDERES: UM ESTUDO EM
EMPRESAS DO NORTE DO ESTADO DO RIO GRANDE DO SUL**

Trabalho apresentado ao Programa de Pós-Graduação Lato Sensu, curso de Especialização
MBA *Business Intuition* "O Empreendedor e a Cultura Humanista", Faculdade Antonio
Meneghetti, como requisito parcial à obtenção do título de especialista.

Orientadora: Prof^ª Dr^ª Noemi Boer

RESTINGA SECA, RS

2011

IDENTIFICAÇÃO E DESENVOLVIMENTO DE LÍDERES: UM ESTUDO EM EMPRESAS DO NORTE DO ESTADO DO RIO GRANDE DO SUL¹

Maria Adamoli²

Noemi Boer³

RESUMO

Dada a dificuldade enfrentada pelos empresários de falta de pessoas disponíveis para as funções de liderança no âmbito das empresas, o presente trabalho tem por objetivo analisar os critérios utilizados para identificar pessoas com potencial de liderança entre os colaboradores das empresas pesquisadas; analisar como se dá o processo de preparação e desenvolvimento de líderes nas empresas, bem como verificar as possíveis relações entre o modo como o empresário desenvolveu sua liderança e o modo como desenvolve seus líderes. A metodologia da pesquisa caracteriza-se por um estudo exploratório de abordagem qualitativa. Participaram seis empresários, sócios proprietários de empresas de pequeno e médio porte, da região norte do Rio Grande do Sul, selecionadas por um critério de conveniência. Para a coleta dos dados foi utilizado um questionário contendo itens referentes a dados pessoais e questões relativas às categorias concepção de liderança, liderança em potencial e preparação e desenvolvimento dos líderes. Constatou-se que as participantes do estudo se orientam por meio da vivência e da experiência sem conhecimento técnico relativo à identificação e desenvolvimento de liderança e sem a busca da evolução técnica e racional sobre este aspecto.

Palavras-Chave: Liderança. Gestão de pessoas. Ontopsicologia.

1 INTRODUÇÃO

Encontrar a pessoa certa para a função certa, tem sido o grande desafio dos empresários, sobretudo se esta função é uma função de liderança de áreas ou setores importantes da empresa.

Como profissional na área de assessorias e treinamentos em empresas de diferentes áreas de atuação, ao longo de mais de 15 anos, observei que os empresários e responsáveis

¹ Trabalho apresentado ao Programa de Pós-Graduação da Faculdade Antônio Meneghetti, como requisito parcial a obtenção do título de Especialista em MBA *Business Intuition: O Empreendedor e a Cultura Humanista*.

² Consultora empresarial, aluna do Curso de Especialização, MBA *Business Intuition: O Empreendedor e a Cultura Humanista*, Antônio Meneghetti Faculdade.

³ Bióloga, Dra. em Educação Científica e Tecnológica pela Universidade Federal de Santa Catarina, Orientadora.

pelas empresas reclamam da dificuldade de encontrar pessoas que reúnam habilidades para exercer a função de liderança nos diversos setores e níveis de trabalho. Normalmente, encontram pessoas que ambicionam o cargo, mas estas, não garantem a funcionalidade do setor. No contexto de cargos relacionados à gestão da empresa, é comum ser evidenciada a falta de visão e de comprometimento de pessoas, conflitos entre líderes, conflitos entre líderes e liderados, estresses dos líderes, dificuldades de condução das equipes, dificuldade de delegar, desmotivações, dificuldades de atingimento de metas e outras situações que produzem resultados insatisfatórios para o empresário.

Em vista disso, os empresários afirmam que ficam impedidos de atingirem um patamar mais alto no mercado porque faltam pessoas preparadas para liderar em níveis estratégicos, táticos e operacionais. Afirmam que é mais fácil evoluir no campo tecnológico e financeiro do que na gestão das lideranças, e demonstram desejo de encontrar líderes inteligentes, flexíveis, parceiros de projeto, preparados tecnicamente e eficazes coordenadores de equipes.

A partir das constatações apresentadas, coloca-se como problema principal de pesquisa, a seguinte questão: **Que aspectos relacionados à liderança podem ser identificados no contexto de empresas gaúchas da região norte do Rio Grande do Sul?**

Considerando-se a importância e a amplitude do problema formulado, propõe-se questões norteadoras para especificar os aspectos a serem investigados:

- Que critérios estas empresas utilizam para identificar líderes em potencial entre seus colaboradores?
- Como se dá o processo de preparação e desenvolvimento de líderes dentro dessas empresas?
- Existe relação entre o modo pelo qual o empresário desenvolveu sua própria liderança e como desenvolve os líderes atuais de sua empresa?

Neste estudo, entende-se por líderes atuais aquele colaborador que já exercem formalmente função de liderança e fazem parte do organograma da empresa e, por líderes em potencial, os colaboradores que não tem uma função de liderança reconhecida pela empresa.

Tendo como pano de fundo a identificação, preparação e desenvolvimento de lideranças em empresas de diversos setores, o objetivo deste trabalho reside em analisar os critérios utilizados para identificar pessoas com potencial de liderança entre os colaboradores das empresas pesquisadas; analisar como se dá o processo de preparação e desenvolvimento de líderes nas empresa, bem como verificar as possíveis relações entre o modo como o empresário desenvolveu sua liderança e o modo como desenvolve seus líderes.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

O referencial teórico que serve de suporte à pesquisa empírica compreende três assuntos inter relacionados: conceitos e definição de liderança; identificação de líderes; preparação e desenvolvimento de líderes, elaborados a partir de autores que escrevem sobre o tema e com ênfase nas contribuições da escola Ontopsicológica.

2.1 Conceitos de liderança

Ao longo da história, muito foram os autores que procuraram explicar o sentido atribuído aos termos líder e liderança, porém não há consenso sobre sua origem e definição entre os autores consultados. Da mesma forma, a figura do líder remete às comunidades primitivas ligadas à origem do próprio homem. Bergamini (1994, p.15) define liderança como “um processo de influência exercido de forma intencional, que lida com motivação, inspiração, sensibilização e comunicação”.

Na contemporaneidade, destaca-se o entendimento de que "o verdadeiro líder é o momento providencial do espírito no mundo, como mão de auxílio para muitos. Ele é o homem que, por meio do próprio egoísmo, realiza também o interesse público. Um grande líder, quando desenvolve os seus negócios, desloca bens, interesses, propicia trabalho a centenas de pessoas, estimula a sociedade, revitaliza-a, impõe uma dialética que dá impulso de progresso" (MENEGETTI, 2008. p.21).

Este autor considera que "o líder é um estimulador de inteligência e de dialética, que impõe uma aceleração à existência, por isso, substancialmente, é um estimulador de super-homens". É um homem que compreendeu que "ou dominas ou és dominado" (2008, p.21).

No livro *O Aprendiz Líder*, este autor, faz uma explicação sobre a palavra líder na qual considera sua derivação da “antiga língua céltica ou viking onde *leading* = dirigir a rota, a direção e reforçar os outros a segui-la. Um capitão dos mares” (MENEGETTI, 2005, p. 8). Os Vikings foram membros marítimos da Escandinávia, que também eram comerciantes, guerreiros e piratas, entre final do século VIII e início do século XI.

No meio empresarial, existe a compreensão de que liderança é a capacidade de influência, comando ou controle de um indivíduo sobre os seus seguidores, tendo como base um conjunto de traços pessoais (MOSCOVICI, 1995).

Segundo esta autora, existem nítidas diferenças entre um chefe e um líder. Chefiar é fazer com que as pessoas façam o que você quer, liderar é fazer com que as pessoas queiram fazer o que você considera necessário. Ser líder é manter um grupo unido na busca de um objetivo.

Muitos autores afirmam que o líder precisa ser inspirador e motivador. Para alguns, um líder precisa conhecer e gerir cada detalhe que se passa ao seu redor ou mesmo controlar totalmente o que está sob sua subordinação.

Há quem afirme que o bom líder não é aquele que mantém tudo em ordem quando está presente, mas sim quando está ausente. De qualquer forma, na compreensão de Moscovici (1995) um líder nunca pode confundir autoridade com autoritarismo. Verdadeiros líderes proporcionam estabilidade em tempos turbulentos e deixam claros quais os objetivos para que seus seguidores possam apoiá-lo e contribuir para a missão da empresa.

Um líder empresarial precisa obter lealdade, comprometimento e respeito de seus subordinados para influenciar sua equipe na busca de objetivos comuns e resultados planejados. Liderança exige responsabilidade e comprometimento. Embora sejam muitas as definições de liderança, pode-se observar que autores contemporâneos como Campos (1995); Greenberg; Weinstein e Sweeney (2002) evidenciam a importância do líder para o desenvolvimento e a sobrevivência das organizações.

Greenberg; Weinstein e Sweeney (2002, p.272) argumentam que:

Liderança é a aptidão que permite ao indivíduo levar outras pessoas a fazerem de bom grado, o que têm capacidade para fazer, mas que geralmente não fariam sozinhas. O líder empreendedor é, de fato, um vendedor no sentido mais amplo. Seja desenvolvendo uma idéia para o cliente importante, negociando um relacionamento estratégico, persuadindo um funcionário para que aceite novos desafios ou fazendo apresentações promocionais da empresa.

Para estes autores, os líderes incorporam características dos melhores vendedores. E eles também parecem, de certa forma, desafiados quando se trata de tarefas que exigem disciplina, estrutura e foco consciente em detalhes e devida diligência.

Para a maioria das organizações, é a voz do líder que define o tom, a visão e que controla a pauta. Além disso, nossas pesquisas indicam que, assim como muitos vendedores provavelmente não são bem adequados para a função gerencial, a maioria dos gerentes não combina com posições de liderança de alto nível. Eles são simplesmente diferentes.

Segundo Meneghetti (2008, p.21-22):

É um estimulador de inteligência e de dialética que impõe uma aceleração à existência. Líder, propriamente indica o dirigente, a pessoa-vetor, aquele que

controla as operações. [...]. Substancialmente é um hierarca de funções: constrói estas funções, controla-as, desenvolve-as dirige-as sempre com referência a um escopo definido.[...] O líder é alguém que constrói a função, repara-a quando necessário e a aperfeiçoa, portanto, é um artesão. É alguém que sabe fazer a relação com vantagem, com ganho. É um vetor proporcional de diversos pontos força. É uma pessoa que, estabelecido um escopo, busca e cria os meios e as pessoas funcionais ao escopo.

O grande problema é que hoje as empresas não têm quantidade nem qualidade suficientes de líderes dos quais precisam. Entretanto, uma coisa é certa: em todas as instituições ainda existem potenciais a serem desenvolvidos, ou seja, profissionais que podem gerar mais e melhores resultados.

Percebe-se que as empresas estão mais preocupadas em desenvolver os conhecimentos existentes de seus funcionários que em atrair novos talentos. Embora a incapacidade de evoluir rapidamente os saberes, declararam que a dificuldade de atrair candidatos qualificados é um problema. São muito comuns no mercado empresas que acreditam ser mais fácil contratar um líder pronto, ao invés de desenvolvê-lo. Mas essa é uma aposta de alto risco e custo, porque a instituição não sabe se o profissional vai se adequar à cultura e às necessidades da nova empresa. Além disso, contratar de fora, em vez de captar os talentos de dentro da organização, apresenta um impacto negativo na motivação e na produtividade das pessoas que já trabalham na empresa, pois elas acabam se sentindo desvalorizadas.

2.2 Identificação de líderes

Empresários e profissionais de setores de recursos humanos demonstram-se preocupados com a capacidade de encontrar, identificar e desenvolver futuros líderes. Com o crescimento dos mercados emergentes e a aposentadoria de pessoas experientes, as empresas detectam um risco para suas estratégias de crescimento se não puderem encontrar, identificar e desenvolver a próxima geração de líderes.

O sucesso em qualquer nível e em qualquer função é em grande parte o resultado de uma boa liderança. É seguro dizer que sem uma boa liderança, seja individual ou corporativa, o sucesso permanece indefinido. Portanto, encontrar bons líderes é fundamental para promover qualquer evento que envolva pessoas e mudanças.

Mas, como encontrar os bons líderes? Ainda mais importante, quais são os indicadores de líderes em potencial?

A evidência de uma boa liderança é quando uma pessoa pode inspirar seguidores a realizar um objetivo comum através da maximização do seu potencial individual. Portanto, a

fim de identificar um líder, devemos procurar indicadores em uma pessoa que sugerem que ela pode inspirar seus seguidores a maximizar o seu potencial e utilizar esse potencial em direção a uma meta comum.

Para que uma pessoa seja identificada como um líder, ela deve ter a característica de um solucionador de problemas. Um bom líder não precisa ser o chefe, o gerente ou o diretor para fazer as coisas acontecerem. Liderança é uma combinação de características herdadas e adquiridas ao longo da vida e das experiências.

Liderar e motivar outras pessoas requer muita energia e comprometimento, líderes influenciam os outros com sua própria energia para que todos tenham o compromisso de fazer o que precisa ser feito.

Campos (1995) argumenta que o melhor critério para identificar futuros líderes são as atitudes e não as habilidades ou conhecimento técnico. As atitudes vêm “de fábrica”, enquanto as habilidades podem ser desenvolvidas. Este autor apresenta uma lista de atitudes e características que revelam potencial de liderança que foram sistematizadas e são apresentadas a seguir:

- Caráter, Integridade e Respeito: Algumas características podem chamar a atenção para determinadas pessoas, como carisma, facilidade de comunicação, conhecimento técnico, e até aspectos físicos. Contudo, os primeiros critérios para a escolha de um futuro líder são, sem dúvida, caráter, integridade e respeito pela vida, pelas pessoas e pela organização.

- Valores e Crenças: Além de seus valores pessoais, que estão ligados a caráter e integridade, o novo líder precisa demonstrar profundo respeito pelos valores e políticas da organização;

- Gostar de Pessoas: Isso pode parecer óbvio, mas é bom enfatizar que o principal foco do líder são as pessoas e o bem-estar delas. Portanto, para se tornar um líder é preciso gostar de pessoas, ainda que em determinados momentos isso seja muito difícil;

- Legitimidade: Observe aquele ou aquela pessoa em uma equipe que acredita, confia, estabelece um bom relacionamento, e é legitimado por ela;

- Fluxo de Informações e Conhecimento: Alguém que demonstre interesse em contribuir para a disseminação do conhecimento dentro da equipe e da organização. Alguém por onde as informações fluam de maneira natural, consistente e verdadeira;

-Trabalho em equipe: Alguém interessado em fomentar o trabalho em equipe, que empregue o “nós” no lugar do “eu”;

-Individualidade: Pode parecer paradoxal falar de trabalho em equipe e ao mesmo tempo de individualidade, mas o que quero dizer é que o futuro líder, apesar de ser alguém que não pense apenas em si mesmo, deve ter a capacidade de pensar por si mesmo, de propor mudanças e de enxergar as situações sob diferentes pontos de vista.

Os aspectos de atitudes de lideranças também são destacados por outros autores como se pode observar nas seguintes citações:

As organizações deveriam procurar os futuros candidatos à liderança entre o pessoal de vendas, porque é entre esses indivíduos altamente motivados, porém, às vezes, avessos aos detalhes, que a alma do líder é incubada. [...] Como identificar o potencial de liderança? A liderança é difícil de expressar para o indivíduo que não está em posição de liderança. No máximo, ela pode ser esporádica ou situacional. E quando se identifica o potencial, ele requer incentivo, orientação e treinamento e pode não se sustentar com o tempo. Mas as organizações tendem a sufocar futuros líderes ao permitir que apenas aqueles no topo tenham a chance de desempenhar a função. (GREENBERG; WEINSTEIN; SWEENEY, 2002, p. 276).

Bernabei (2003, p.113-115) afirma que:

Um líder deve, antes de tudo, saber servir. Aquele jovem até que não mude a forma mentis, jamais será um líder. Os danos que provoca uma forma mentis errada são muito maiores do que os custos fixos de um maquinário ou de um departamento ou imóvel não utilizado. Ou então, os custos de formação de uma pessoa com capacidades técnicas limitadas, mas com uma forma mentis correta, são muito menores do que os custos sustentados por causa de uma pessoa com uma forma mentis errada e notáveis capacidades técnicas. É a personalidade do trabalhador que faz o sucesso ou o insucesso da empresa.

Estes autores, Greenberg; Weinstein; Sweeney, (2002) e Bernabei (2003) pertencem a escolas distintas, todavia considera-se que, na essência, possuem ideias convergentes sobre liderança e características do líder. Os primeiros destacam que quando se identifica o potencial de liderança, requer incentivo, orientação e treinamento para se sustentar com o tempo; a segunda sublinha que a forma mentis do jovem que se aproxima do mundo do trabalho, é aquela de que ele é um possível, não é ainda história. Portanto, considera-se que estas informações são fundamentais no processo de identificação de líderes potenciais no contexto das empresas.

2.3 Preparação e desenvolvimento de líderes

Além de identificar líderes em potencial e além da dificuldade em desenvolver lideranças eficazes, gestores dizem que há uma incapacidade dos funcionários e das empresas em aprimorar rapidamente conhecimentos para atender às necessidades do negócio. Afirmam que o conhecimento de seus funcionários não está alinhado às prioridades atuais. Percebe-se que vivemos um momento crítico de escassez de líderes preparados para enfrentar os complexos desafios dos negócios atuais. Esse panorama se deve até mesmo a um fator demográfico. A população mundial está envelhecendo e há menos jovens entrando no mercado de trabalho em decorrência da baixa taxa de natalidade. Para agravar ainda mais essa situação, os efeitos da globalização promovem mudanças rápidas, o que faz com que as empresas necessitem cada vez mais de novos líderes preparados para o futuro. E os meios tradicionais de preparação de lideranças não estão conseguindo desenvolver pessoas para enfrentar o mundo atual.

Foi-se o tempo em que somente os resultados financeiros indicavam o potencial de uma organização. Hoje, a liderança forte faz com que uma boa empresa seja ainda melhor, assim como a fraca reduz o potencial dela. É por isso que algumas empresas sentem dificuldade em competir pelos melhores talentos e acabam enfraquecendo ainda mais. Enquanto isso, as que são boas no aprimoramento de lideranças lutam constantemente para reter os líderes que desenvolveram.

Os critérios de excelência em gestão segundo a Fundação Nacional da Qualidade (FNQ, 2010), preconizam que para melhorar as chances de sucesso, o desenvolvimento de lideranças deve estar alinhado ao plano estratégico da empresa. É necessário existir um processo claro, transparente e objetivo, em que todos na instituição saibam o que é esperado dos líderes e sejam avaliados de acordo com os mesmos critérios. Por outro lado, também se requer das pessoas que estão sendo desenvolvidas que estejam dispostas a mudar atitudes e comportamentos de acordo com as necessidades da organização. O que preocupa muitas empresas é investir no desenvolvimento de um funcionário e acabar perdendo-o para a concorrência. Contudo, é fundamental encarar o *turnover* com naturalidade e não deixar que isso atrapalhe a evolução de líderes. Se as pessoas não são desenvolvidas, as melhores vão procurar outros desafios. Se são desenvolvidas, existe mais chances de que as melhores permaneçam na empresa. Treinando pessoas, é aumentado o nível de comprometimento delas com a empresa e a tendência é que elas fiquem, porque visualizam oportunidades de crescimento.

Portanto, em vez de procurar pessoas que já tenham se destacado em outras empresas para preencher os cargos de liderança, é melhor pensar que os melhores líderes podem estar fazendo parte da equipe como um talento desperdiçado.

3 METODOLOGIA

A pesquisa é de abordagem qualitativa e caracteriza-se como um estudo exploratório que segundo Triviños (1987) permite, a partir de uma hipótese, aprofundar o estudo nos limites de uma realidade específica como é o caso das empresas envolvidas neste estudo. Para Minayo (2008) este tipo de pesquisa investiga significados, motivos, crenças, valores, ou seja, o indivíduo é entendido como parte da realidade social. Nas pesquisas qualitativas, o ser humano é visto dentro de um universo de produções, dessa forma, o objeto de pesquisa responde as peculiaridades dos pesquisados.

Os participantes da pesquisa foram seis empresárias, sócias proprietárias de empresas de pequeno e médio porte, da região norte do Rio Grande do Sul. A amostra foi selecionada por um critério de conveniência que segundo Hair (2005) envolve a seleção de elementos disponíveis para tomar parte do estudo e que oferecem as informações necessárias.

Para a coleta dos dados foi utilizado um questionário contendo itens referentes a dados pessoais e nove questões, cada uma contendo cinco itens, elaboradas na escala *Likert* de cinco pontos. Os dados foram tabulados e interpretados segundo a análise qualitativa, fundamentada em Moraes (2005) que apresenta um sistema de categorias para agrupar os dados de pesquisa. Para esta finalidade elaboraram-se as seguintes categorias de análise, envolvendo três questões cada uma.

- a) *Concepção de liderança*: diz respeito à compreensão que as empresárias participantes têm sobre liderança nos setores ou áreas da empresa, bem como as características que um líder deve ter.
- b) *Liderança em potencial*: esta categoria refere-se à identificação dos colaboradores com potencial de liderança mas que ainda não atuam como tal.
- c) *Preparação e desenvolvimento dos líderes*: refere-se ao modo como as participantes da pesquisa agem para qualificar as atuais lideranças em suas empresas.

O projeto de pesquisa foi aprovado pelo Comitê de Ética - CEP SH/AMF e os participantes assinaram um Termo de Consentimento Livre Esclarecido, conforme prevê a Resolução 196/96 do Conselho Nacional de Saúde.

4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

Nesta seção são apresentados os resultados da pesquisa de campo. Os dados estão organizados segundo as categorias estabelecidas para análise.

4.1 Caracterização dos participantes

As participantes da pesquisa são seis empresárias, sócias proprietárias, com idade entre 20 e 53 anos, sendo quatro casadas e primogênicas. Quanto à escolaridade, duas possuem ensino médio completo e quatro possuem ensino superior, com curso de pós graduação em diferentes áreas. O tempo de trabalho como empresária varia de 3 a 29 anos. O ramo de atividade das empresas pesquisadas é loja de calçados, roupas femininas, móveis e decoração, informática e agronegócio.

Como se pode observar, o grupo pesquisado se caracteriza por pessoas jovens (2), com pouca experiência profissional e, pessoas com maturidade biológica e larga vivência profissional (4).

4.2 Concepção de liderança

Questionadas sobre o que é um líder de setor ou área da empresa, todas as participantes concordam que líder é uma pessoa com capacidade de influência, comando e controle sobre a equipe. Mantém tudo em ordem, quando está presente ou não e, é uma pessoa que evidencia responsabilidade e comprometimento com os resultados. Já a capacidade do líder fazer com que as pessoas façam o que ele quer, tem a concordância de metade das participantes e a discordância da outra metade.

A segunda pergunta desta categoria se refere às qualidades que deve ter um líder nas suas empresas. Todas as participantes concordam que o líder deve ser estimulador, agregador, automotivado, motivador, estrategista, visionário, corajoso, inovador, bem como movido a metas e desafios e focado em resultados. Também, todas discordam e/ou discordam

plenamente de que o líder deve ser autoritário, impostor, cobrador, ameaçador, movido pelas emoções e focado nos relacionamentos.

Estes dados permitem inferir que a concepção de liderança das participantes coincide com o modelo de líder democrático participativo que dá a máxima importância para o fator humano e ao fator trabalho (MOSCOVICI, 2005). Neste modelo o líder dialoga com os colaboradores, obtendo a participação deles nas sugestões, mas é ele quem toma as decisões finais

Especificamente, sobre a concepção de liderança todas concordam e/ou concordam plenamente que “o líder é uma pessoa que, estabelecido um escopo, busca e cria os meios e as pessoas funcionais ao escopo” (MENEGHETTI, 2008, p.22). Discordam de que líder se nasce e, se não nasce líder, não se torna. Das empresárias, apenas duas concordam que somente aquele que sabe servir mais que os outros pode comandar.

Em relação a possibilidade de tornar-se líder mesmo que não seja dotado de potencial de liderança, quatro concordam e duas discordam. Esta opinião não coincide com o que diz Meneghetti (2008) de que líder se nasce e se torna.

4.3 Identificação de líderes em potencial

A primeira questão desta categoria referiu-se a forma de identificação dos líderes em potencial e se constata que cinco empresárias (84%) identificam os líderes observando ocasionalmente o comportamento dos colaboradores ou de pessoas do ambiente externo da empresa. Nenhuma das participantes utilizam outros métodos específicos para identificar líderes em potenciais e citam que gostariam de conhecer novas tecnologias para este fim.

Estes resultados permitem inferir que as participantes identificam seus líderes de forma empírica, baseadas na observação do comportamento das pessoas. Essa constatação coincide com a experiência da autora deste estudo que percebe, entre os empresários, a utilização de dois critérios para identificar lideranças: a atuação com iniciativa própria e a prontidão para assumir novas responsabilidades por vontade própria. Coincide também com o que diz Campos (1995) que o melhor critério para identificar futuros líderes são as atitudes e não as habilidades ou conhecimento técnico.

A segunda questão indagou a opinião das entrevistadas sobre a idade na qual se percebe o potencial de liderança. Todas concordam que o potencial de liderança pode ser percebido na infância ou na adolescência e que o líder nasce com a predisposição, com a atitude à liderança.

Esta concepção está de acordo com Meneghetti (2008, p.22) de que “ em um determinado aspecto, já nasce com a predisposição, com a atitude: tem um dote natural. Depois, por meio da vida e da escola se aprende o ofício.

As respostas que obtiveram maior percentual de concordância sobre o tempo para a empresa perceber o potencial de liderança de seus colaboradores, indicam que é durante o período de experiência e no primeiro ano de trabalho. Registra-se também que 83% das empresárias concordam que o potencial de liderança é percebido em ocasiões ou situações específicas que ocorrem na empresa, nas quais o comportamento do funcionário, ou a solução dada, revela liderança.

Estes dados encontram fundamento em Moscovici (1995) de que existem três variáveis básicas na liderança: o grupo, o líder e a situação. A interação destas variáveis devem ser consideradas na observação das potencialidades de liderança na empresa. São indicadores de flexibilidade no modo de atuação do líder, habilidade necessária à eficácia na condução de equipes de trabalho.

4.4 Preparação e desenvolvimento de líderes

Para verificar como as empresárias preparam e desenvolvem os líderes na própria empresa, uma das questões buscou identificar como a empresa desenvolve os líderes em potencial. Um percentual 84% das participantes manifestaram que não tem ação específica para o desenvolvimento daqueles colaboradores considerados líderes em potencial. O que fazem é atribuir atividades e responsabilidades e observar o comportamento e o desempenho do funcionário.

A observação como método de pesquisa é utilizado desde os antigos filósofos gregos. De acordo com Meneghetti (2010, p.78) “observar é algo espontâneo para o humano, por observação não se entende apenas observar com a visão, mas com todo o nosso sistema perceptivo [...] usado como instrumento do conhecimento.

Outra questão buscou identificar como as participantes desenvolvem os líderes atuais em suas empresas. Um percentual de 84% manifestou que foram desenvolvidos na prática do dia a dia; 66% afirmam que são proporcionados treinamentos e eventos de qualificação; e, 16% afirmam que não foram desenvolvidos e deixam a desejar na atuação da liderança.

Meneghetti (2008, p.22) afirma que “por meio da vida e da escola, o líder aprende o ofício. Não é o resultado de uma carreira, de anos, mas uma pré disposição de natureza aperfeiçoada por meio da experiência”. Constatou-se que 84% das participantes desenvolveu

a própria liderança aprendendo no dia a dia de trabalho e participando de cursos e eventos. Todas afirmam que aprenderam a ser líder com outro líder ou chefe. Apenas duas participantes (33%) não se consideram líder, atualmente.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Os objetivos deste trabalho estão voltados à análise dos critérios utilizados para identificar pessoas com potencial de liderança entre os colaboradores das empresas pesquisadas; analisar como se dá o processo de preparação e desenvolvimento de líderes nas empresas, bem como verificar as possíveis relações entre o modo como o empresário desenvolveu sua liderança e o modo como desenvolve seus líderes. A revisão da literatura e os dados coletados nesta pesquisa permitem apresentar as seguintes considerações:

- Os líderes em potencial entre os colaboradores das empresas pesquisadas são identificados por meio da observação, todavia constata-se que as participantes utilizam esta técnica de forma intuitiva e não racionalmente como um método de pesquisa.

- Associada a esta constatação, as participantes não utilizam uma técnica específica para desenvolver seus líderes; estes se desenvolvem com base na experiência do dia a dia, com sucessivos acertos e erros.

- O estudo mostra também que existe relação entre o modo como as participantes da pesquisa desenvolveram sua liderança e o modo como desenvolvem os líderes em suas empresas.

Com base nos autores estudados, mais especificamente Meneghetti (2008), o líder nasce com um potencial diferente dos outros que o leva a ser líder porque já tem uma tendência nata. Este potencial deve ser identificado, desenvolvido e historicizado. O líder é aquele que possui a coragem de inventar-se de modo contínuo e solitário deve buscar continuamente a evolução técnica e racional.

Portanto, é possível concluir que as participantes do estudo, em suas práticas empresariais, se orientam por meio de uma preparação pessoal, da vivência e da experiência sem conhecimento técnico relativo à identificação e desenvolvimento de liderança. Para suprir esta lacuna recomenda-se a busca do conhecimento ontopsicológico e a aplicação destes conhecimentos na vida pessoal e empresarial.

REFERÊNCIAS

BERGAMINI, C. W. **Liderança: administração do sentido**. São Paulo: Atlas, 1994.

CAMPOS, V. F. **O valor dos recursos humanos na era do conhecimento**. Belo Horizonte: Desenvolvimento Gerencial, 1995.

FOIL (Org.). **Psicologia Managerial**. São Paulo: FOIL, 2003.

FNQ - Fundação Nacional da Qualidade. **Modelo de Excelência em Gestão**. São Paulo, 2010.

GREENBERG, H. ; WEINSTEIN, H. ; SWEENEY, P. **As 5 qualidades do supervendedor: como contratar e desenvolver campeões de venda**. Tradução Cássia Maria Nasser. Rio de Janeiro : Campus, 2002.

HAIR, J. F. Jr. et. al. **Fundamentos de métodos de pesquisa em administração**. Tradução Lene Belon Ribeiro. Porto Alegre: Bookman, 2005.

MENEGHETTI, A. **O aprendiz líder**. Tradução e organização FOIL. São Paulo: FOIL, 2005.

MENEGHETTI, A. **Psicologia do líder**. 4. ed. Recanto Maestro, RS: Ontopsicologica Editrice, 2008.

MINAYO, M. C. de S. Técnicas de análise do material qualitativo. In: ____ . (Org.) **O desafio do conhecimento: pesquisa qualitativa em saúde**. 11. ed. São Paulo: Hucitec, 2008.

MORAES, R. Mergulhos discursivos: análise textual qualitativa entendida como processo integrado de aprender, comunicar e interferir em discursos. In: GALIAZZI, M. do C.; FREITAS, J. V. (Orgs.). **Metodologias emergentes de pesquisa em educação ambiental**. Ijuí, RS: Editora da Unijuí, 2005. p. 85-114.

MOSCOVICI, F. **Desenvolvimento interpessoal: treinamento em grupo**. 4. ed. Rio de Janeiro: José Olympio, 1995.

SILVA, L. N. **Novo perfil de liderança no terceiro milênio**. São Paulo: Record, 1998.

TRIVIÑOS, A. N. S. **Introdução à pesquisa em Ciências Sociais: a pesquisa qualitativa em educação**. São Paulo: Atlas, 1987.