

Universidade Federal da Paraíba
Centro de Ciências Sociais Aplicadas
Programa de Pós-Graduação em Administração
Curso de Mestrado em Administração

HERISANDRO DA SILVA LIMA

AS PRÁTICAS DA LIDERANÇA EM UMA EMPRESA DO SETOR DE VAREJO DA
PARAÍBA

JOÃO PESSOA – PB
2017



HERISANDRO DA SILVA LIMA

AS PRÁTICAS DA LIDERANÇA EM UMA EMPRESA DO SETOR DE VAREJO DA
PARAÍBA

Dissertação apresentada como requisito parcial para obtenção do título de mestre em Administração no Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal da Paraíba.

Área de Concentração: Administração e Sociedade, linha de pesquisa em Gestão estratégica, Trabalho e Sociedade.

Orientador: Prof. Dr. Anielson Barbosa da Silva.

JOÃO PESSOA

2017

Catálogo na publicação
Seção de Catalogação e Classificação

L732p Lima, Herisandro da Silva.

As Práticas da Liderança em uma empresa do setor de varejo da Paraíba / Herisandro da Silva Lima. - João Pessoa, 2017.

137 f. : il.

Orientação: Anielson Barbosa da Silva.
Dissertação (Mestrado) - UFPB/CCSA.

1. Liderança. 2. Práticas da liderança. 3. Performance. 4. Varejo. 5. Dimensão socioafetiva. 6. Dimensão sociotécnica. I. Silva, Anielson Barbosa da. II. Título.

UFPB/CCSA

Proclamados os resultados, o Presidente da Banca Examinadora encerrou os trabalhos, e para constar eu, Prof.(^o) Dr.(^a) Nelsio Rodrigues de Abreu, confiro e assino a presente ata, em duas vias, juntamente com os membros da Banca Examinadora e o(a) aluno(a).



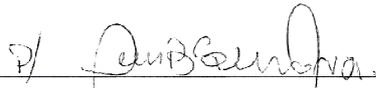
Prof.(^o) Dr.(^a) Anielson Barbosa da Silva
Orientador(a) – PPGA/UFPB




Diego Luiz de Souza
Assist. em Administração
SIAPE 1575791



Prof.(^o) Dr.(^a) Marcelo de Souza Bispo
Examinador(a) Interno(a) – PPGA/UFPB



Prof.(^o) Dr.(^a) Gelson Silva Junquillo
Examinador(a) Externo(a) – UFES



Prof.(^o) Dr.(^a) Nelsio Rodrigues de Abreu
Coordenador do PPGA/UFPB



Herisandro da Silva Lima
Mestrando(a)

AGRADECIMENTOS

À minha família, por todo o esforço dedicado a minha formação como ser humano e cidadão.

Ao Professor Anielson, meu orientador e amigo, por toda a paciência e humanidade como profissional e indivíduo, bem como por sua generosa amizade.

Aos professores Franzé, por todo seu empenho como educador e por me ensinar sobre o que é ser um verdadeiro cearense; Marcelo Bispo, pelo senso crítico; Luiz Junior, pela amizade; Ana Lúcia; André Gustavo, Fábio Walter, Roberto Guimarães e Ana Kruta.

Aos amigos e companheiros de mestrado Mary Dayane, Danilo Gonçalves, Izaías Filho, Tairine, Servúlu, Hellen, Ítalo, Elton, Glauco, Roosevelt, Luiz Filho; de doutorado Jorge, Eurico, Fernanda, Thiago, Gabriela Santos, Cláudio Germano.

Aos amigos, Victor Jerônimo, Will FONSECA, Família Vieira Fernandes, Oliver Alexandre, Vitor Bezerra, Rennan Marcell, Augusto Henrique, Maryelli e Mayara Marinho, Philippe Faustino, Bruno Vinícius, Diego Ferreira, Fernando Túlio, Lobo, Andrey Hudson, Sr. Jailson, Dona Maria, Dona Maria Socorro, Josuel Gomes, Carlos Eduardo, Felipe Ramon, Denis Alustau e Adriana Fernandes.

Aos amigos Rosineide e Jorge, pelo acompanhamento fortalecedor.

Aos amigos de uma trajetória de amadurecimento, de longas e boas histórias para recordar, Bruno Sarmiento, Pedro Sarmiento, João Victor e Tim Maia.

A todos que desejam um mundo melhor.

“There is no free lunch!”
(Milton Friedman)

RESUMO

A pesquisa teve por objetivo compreender como as práticas da liderança são performadas por líderes de uma organização varejista localizada na cidade de João Pessoa, Paraíba. O referencial teórico está estruturado em duas subseções. Na primeira é realizada uma revisão acerca da evolução e desenvolvimento do campo de estudo da liderança ao longo do tempo, bem como sobre estudos da liderança associados a outros temas sociais, organizacionais e comportamentais. Na subseção seguinte, caracteriza-se as práticas da liderança e discute-se como a liderança pode ser estudada a partir da perspectiva da Liderança Como Prática enquanto uma proposta alternativa ao *mainstream* para investigar a liderança como uma perspectiva performativa que ajuda a compreender a complexidade e as múltiplas faces da prática da liderança de maneira integrada. A performance do líder é definida como resultado da sua ação que é permeada por elementos sociais, emocionais e técnicos, como também está associada à sua capacidade de realizar ou fazer algo no contexto da ação profissional. O estudo segue uma abordagem qualitativa e foi realizado com líderes de uma organização do setor varejista. O processo de coleta de dados ocorreu por meio de entrevistas semiestruturadas e a análise de dados utilizou a análise compreensiva interpretativa. Os resultados da pesquisa possibilitaram a identificação de duas dimensões vinculadas às práticas de liderança: socioafetiva e sociotécnica. Na dimensão socioafetiva da liderança emergiram três práticas de atividades e ações performadas pelos sujeitos da pesquisa da organização estudada: Relacionar-se; Equilibrar emoções e sentimentos; e Criar e manter relações seguras e confiáveis. Já na dimensão sociotécnica, as práticas identificadas foram: Buscar legitimidade; Negociar propósitos e trajetórias; Arranjar as participações; Gerir com gente; e Tomar decisões. Entende-se que a prática da liderança é um fenômeno que demanda uma agência colaborativa entre os participantes que devem estar comprometidos com os resultados, o que ajuda a compreender como a prática da liderança é performada. A identificação de atividades, da ação do líder e a caracterização de sua performatividade também pode auxiliar profissionais a desenvolverem um repertório de conhecimentos sobre a prática da liderança, o que se configura como uma contribuição do estudo para a prática profissional no setor de varejo. Sugere-se a realização de estudos futuros para compreender a participação dos liderados na prática da liderança, além de aspectos como a comunicação, a aprendizagem, a sociomaterialidade e as relações intersubjetivas no processo de liderança, com ênfase nas emoções que se manifestam no cotidiano dos líderes e liderados.

Palavras-chaves: práticas da liderança; performance; varejo; dimensão socioafetiva; e dimensão sociotécnica.

ABSTRACT

The aim of the research was to understand how leadership practices are performed by leaders of a retail organization located in the city of João Pessoa, Paraíba. The Theoretical background is structured in two subsections. The first is a review of the evolution and development of the field of study of leadership over time, as well as leadership studies associated with other social, organizational and behavioral issues. In the following subsection, leadership practices are characterized and it discusses how leadership can be studied from the perspective of Leadership-as-Practice as an alternative proposition to mainstream to investigate leadership as a performative perspective that helps to understand the complexity and the multiple facets of leadership practice from an integrated perspective. The leader's performance is defined as a result of his action that is permeated by social, emotional and technical elements, but is also associated with his ability to perform or do something in the context of professional action. The study follows a qualitative approach and was conducted with leaders of a retail organization. The data collection process was occurred through semi-structured interviews and the data analysis used the interpretative comprehensive analysis. The results of the research made it possible to identify two dimensions linked to leadership practices: socioaffective and sociotechnical. In the socioaffective dimension of the leadership emerged three practices of activities and actions performed by the research subjects of the studied organization: Relating; Balancing emotions and feelings; and Creating and maintaining secure and dependable relationships. In the sociotechnical dimension, the identified practices were: Seeking legitimacy; Negotiating purposes and paths; Arranging participations; Managing with people; and Making decisions. It is understood that the practice of leadership is a phenomenon that demands a collaborative agency among the participants who must be committed to the results, which helps to understand how the practice of leadership is performed. The identification of activities, the leader action and the characterization of their performativity can also help professionals to develop a repertoire of knowledge about the practice of leadership, which is configured as a contribution of the study to the professional practice in the retail sector. It is suggested to carry out future studies to understand the participation of leaders in leadership practice, as well as aspects such as communication, learning, sociomateriality and intersubjective relations in the leadership process, with emphasis on the emotions that are manifested in the daily lives of the leaders and followers.

Key-words: leadership practices; performance; retail; socioaffective dimension; and sociotechnical dimension.

LISTA DE FIGURAS

Figura 01 – Liderança definida como processo.	21
Figura 02 – Interface da liderança.....	22
Figura 03 – Ciclo da Análise Compreensiva Interpretativa da Pesquisa	46

LISTA DE QUADROS

Quadro 01 – Diferentes significados de liderança	19
Quadro 02 – Atividades da liderança como prática	38
Quadro 03 – Delimitação do Protocolo de pesquisa	43
Quadro 04 – Identificação de temas, categorias e significados	47
Quadro 05 – Significados das práticas socioafetiva e sociotécnica da liderança.....	118

LISTA DE SIGLAS

L-C-P – Liderança Como Prática

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	10
1.1 PROBLEMA DE PESQUISA	11
1.2 OBJETIVOS	14
1.2.1 Objetivo Geral:	14
1.2.2 Objetivos Específicos:	15
1.3 JUSTIFICATIVA	15
2 REFERENCIAL TEÓRICO	17
2.1 LIDERANÇA	17
2.2 A PRÁTICA DA LIDERANÇA	29
2.2.1 Caracterização das Práticas de Liderança	29
2.2.2 Liderança como uma Prática	35
3 PERCURSO METODOLÓGICO	41
3.1 CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA	41
3.2 CONTEXTO E SUJEITOS DA PESQUISA	42
3.3 PROCEDIMENTOS DE COLETA DOS DADOS	43
3.4 ANÁLISE COMPREENSIVA INTERPRETATIVA	46
4 RESULTADOS	48
4.1 PRÁTICAS DA LIDERANÇA	48
4.1.1 Práticas da Liderança presentes na dimensão socioafetiva	51
4.1.2.1 – Relacionar-se	52
4.1.1.2 – Equilibrar emoções e sentimentos	56
4.1.1.3 – Criar e manter relações seguras e confiáveis	63
4.1.2 Práticas da Liderança presentes na dimensão sociotécnica	68
4.1.2.1 – Buscar legitimidade	70
4.1.2.2 – Negociar propósito e trajetória	76
4.1.2.3 – Arranjar as participações	85
4.1.2.4 – Gerir com gente	93
4.1.2.5 – Tomar decisões	104
5 CONCLUSÃO	117
5.1 LIMITAÇÕES E RECOMENDAÇÕES PARA FUTUROS ESTUDOS	122
REFERÊNCIAS	124
ANEXO A	135
APÊNDICE A	137

1 INTRODUÇÃO

A liderança é um fenômeno universal entre os homens e em muitas espécies de animais, não se conhecendo sociedade que não a tenha em alguns aspectos de sua vida social, mesmo que muitas não possuam um único líder geral para tomar e fazer cumprir as decisões (BASS, 1990). Também não é um mero jogo entre elites ou respostas populistas, mas sim uma estrutura de ações que envolvem pessoas, em diferentes graus e níveis, entre os interstícios da sociedade, assim como é distinta da simples detenção de poder e oposta à força bruta (BURNS, 1979).

Já nos estudos organizacionais, a liderança tem sido sistematicamente estudada por meio de diversas abordagens quantitativas e qualitativas. Em meio a muitos desses estudos, está a forte crença de que os líderes possuem qualidades singulares e excepcionais, que por si só podem alterar o curso dos eventos, bem como estão vinculadas aos resultados obtidos pelo grupo. Não obstante, o senso comum e fatores contextuais, ou mesmo culturais, podem levar-nos a crer na ideia de que líderes resultam do fato de a natureza possibilitar que determinados indivíduos possuam características que os tornem mais proeminentes, influentes e merecedores de seu *status quo*.

Nesse sentido, por acreditarem que a liderança é uma maneira de se alcançar melhorias pessoais, sociais e profissionais, muitas pessoas e corporações buscam aqueles indivíduos com habilidades de liderança para que assim agreguem maior valor às suas vidas ou à organização, ao passo que instituições acadêmicas por todo o mundo buscam responder como tudo isso acontece (NORTHOUSE, 2010). Todavia, Van Seters e Field (1990) nos alertam que a liderança é um dos mais complexos e multifacetados fenômenos em que pesquisas têm sido realizadas, assim como novos questionamentos são naturais.

Como implicação, no ímpeto de definir o fenômeno da liderança e suas características, surgiram diversas concepções relacionadas a traços, comportamentos e fatores situacionais, contingenciais e funcionais (NORTHOUSE, 2010). Por conseguinte, como resultado histórico, temos inúmeros estudos que buscaram problematizar a liderança em diferentes perspectivas, por exemplo: como, por que, quem, o que, quando, causalidades e efeitos, dentre outras possibilidades de se estudar esse fenômeno. Todos com o objetivo de, ao menos parcialmente, responder o que é e como ocorre a liderança.

Outra característica desse campo é a associação de estudos sobre liderança com outros temas sociais, organizacionais e comportamentais. Nesse âmbito, a literatura é tão vasta quanto o próprio estudo da liderança. Cultura, gênero, mudanças tecnológicas, inovação,

importância dos liderados, gerência, aprendizagem, estratégia, inovação, economia, etc. (DELFINO; SILVA; ROHDE, 2010) são algumas das categorias e dimensões, entre outras tantas, que são pesquisadas por também se imbricarem ao fenômeno da liderança.

Entretanto, grande parte da literatura sobre liderança tem sido questionada em decorrência de sua real utilidade prática, visto que habitualmente não oferecem *insights* genuínos, bem como por serem conselhos baseados em evidências questionáveis e a maior parte ser anedota (ALLIO, 2009, 2012). Em outros casos, o foco está restrito a explicações comportamentais entre líder e subordinados, subestimando ou simplificando outros fatores organizacionais e ambientais em um contexto mais amplo (BOWDITCH; BUONO, 2006). Ademais, há um grande volume literário puramente ingênuo, crédulo e mimético, cujos apelos emotivos buscam tornar o tema *business*, heroico e carismático.

Algumas críticas à literatura científica corrente sobre liderança são mais pontuais ao apontarem deficiências e fragilidades, como: omissão dos níveis de análise; uso de conceitos e definições genéricas que demandam maior exatidão; imprecisão do número de variáveis causais e dos fatores moderadores e mediadores e seus efeitos; uso de métodos de mensuração inapropriados ou desalinhados com as propostas de estudo; baixo número de evidências que correlacionem ações de desenvolvimento de líderes e causalidade sobre desempenho e resultados (AVOLIO; WALUMBWA; WEBER, 2009; BLIGH; KOHLES; PILLAI, 2011; UHL-BIEN *et al.*, 2014; YAMMARINO, 2013).

Não obstante, o estudo da liderança é comumente vinculado ao líder, que é visto como aquele indivíduo que consegue fazer com que seus seguidores minimizem até mesmo seus interesses pessoais para se comprometerem com os objetivos da organização. Ademais, para conseguir tais fins, tem que lidar com as diferentes expectativas dos liderados, sendo o responsável pela manutenção do esforço motivacional daqueles que lidera (BERGAMINI, 2015). Nessa perspectiva, muitos são os questionamentos sobre qual seria a natureza das qualidades apresentadas pelo líder: se seriam práticas e competências individuais, uso de recurso linguístico e retórica, ou – por que não? – uma estratégia alienante.

Todavia, novas perspectivas emergem para estudar esse fenômeno, cujas problemáticas individualistas cedem lugar a reflexões mais sociais e interativas, bem como a compreensão da liderança passa a estar imbricada a conjuntos de entendimentos, regras, significados e sentidos mutuamente compartilhados.

1.1 PROBLEMA DE PESQUISA

O estudo da liderança tem sido um tema de grande interesse e relevância em diversas áreas, como nos estudos sociais, psicologia e comportamento organizacional (BERGAMINI, 2009; BOWDITCH; BUONO, 2002, 2006; BRYMAN, 2004; HITT; MILLER; COLELLA, 2013; SPECTOS, 2010). O tema também é objeto de diversas revisões bibliográficas que demonstram a evolução e consolidação do campo de estudo (AVOLIO *et al.*, 2009; CHEMERS, 2000; HORNER, 1997; VAN SETERS; FIELD, 1990; YUKL, 1989).

Dessa forma, é possível identificar uma progressividade, partindo de abordagens iniciais mais simples e voltadas exclusivamente à figura do líder para perspectivas mais complexas e multidimensionais que abrangem os processos e interações entre líderes, liderados e contexto (ALLIO, 2012; AVOLIO *et al.*, 2009; CHEMERS, 2000; HORNER, 1997; HOUSE, ADITYA, 1997; VAN SETERS; FIELD, 1990). Novos movimentos, por sua vez, exploram a liderança como um processo social, multidirecional e recíproco (PEARCE; CONGER; LOCKE, 2008), uma ação performada (RAELIN, 2016a, 2016b), cocriado em interações sociais e relacionais (UHL-BIEN *et al.*, 2014).

Outro aspecto identificado é o aprofundamento dos estudos sobre liderança e sua evolução teórica, principalmente quando analisamos os diversos achados de forma retrospectiva e sistemática. Todavia, mesmo com a abundante e extensa literatura acerca da liderança, muitas lacunas persistem e novos questionamentos provocam novas reflexões. O que nos remete à provocação de Burns (1979), quando avalia que a liderança é um dos fenômenos mais observados e menos entendidos. Ademais, as possibilidades de investigar a liderança sob novas perspectivas e abordagens enriquecem e promovem a consolidação do campo.

Quando questiona o porquê continuarmos a avaliar, analisar e discutir sobre liderança, Allio (2012) primeiramente critica o estudo da liderança com inferências ou presunções prévias – o que frequentemente é resultado de nossas percepções, seja por observar exhibições de liderança, lermos ou escutarmos histórias – e quando não as confrontamos com alternativas. Além disso, o autor aponta obstáculos e desafios para pesquisar a liderança, por ser um evento ubíquo e complexo, exigindo oportunidades de observação.

Durante muito tempo, a liderança foi entendida exclusivamente como um processo de influência mútua entre líderes e liderados em dado espaço e tempo para a consecução de objetivos (BERGAMINI, 2009; DAVIS; NEWSTROM, 2004; HITT; MILLER; COLELLA, 2013; VECCHIO, 2008; WAGNER III; HOLLENBECK, 2000). Por outro lado, em uma perspectiva mais ampla, o líder pode ser tanto formal, quanto informal e os liderados podem

ser indivíduos, grupos, organizações ou sociedade. Contudo, podemos nos questionar se essas proposições não seriam apenas interpretações superficiais acerca desse fenômeno.

Historicamente, na visão tradicional, o ponto de partida de qualquer discussão acerca da liderança baseia-se em atributos de indivíduos e/ou está focado nas relações diádicas entre líderes e liderados (RAELIN, 2016a, 2016b). Nessa perspectiva, os modelos tradicionais de liderança podem ser vistos como aqueles que descrevem o comportamento do líder em termos de transações entre líder-seguidor, estabelecimento de metas, prover apoio e direção e comportamentos de reforço (AVOLIO *et al.*, 2009).

Rompendo com essa visão tradicional, *mainstream*, o objetivo deste estudo não é demarcar cronologicamente o território das visões ou modelos acerca desse fenômeno, ou propor fronteiras para diferenciá-las como obsoletas e correntes, mas entender a prática de liderança como um engajamento coletivo, uma ação coletiva (BARNES, 2001).

Conforme Raelin (2016a, 2016b), a liderança é uma prática performada por um conjunto heterogêneo de agentes em relações recursivas com a estrutura e representa um novo paradigma para o campo de estudo. As performances são ações dos líderes para a realização e organização de tarefas para alcançar os objetivos.

Este estudo se propõe, por conseguinte, a ampliar a compreensão das práticas de liderança no contexto situado de uma organização varejista localizada na cidade de João Pessoa, Paraíba. As práticas da liderança envolvem elementos técnicos e socioemocionais. Incluso no setor de serviços, o comportamento conjuntural e o desempenho econômico do varejo são acompanhados no Brasil desde 1995, visto que emprega significativa parcela da população e tem forte correlação com o comportamento do mercado consumidor, bem como contribui, em grande medida, para a composição do Produto Interno Bruto (IBGE, 2015a, 2015b).

O varejo é caracterizado como o canal de distribuição para o consumidor final, cujos players e organizações variam em tipos e formatos, e são classificados segundo diferentes critérios, sendo os mais comuns: propriedade e constituição jurídica; dimensão e estrutura organizacional; e abrangência de produtos e serviços. Entre as principais tendências no segmento, destacam-se: novas estratégias de marketing; consolidação de grupos empresariais mediante aquisições e fusões; internacionalização de grandes corporações; inovações em tecnologias da informação; crescimento dos ambientes de varejo virtual/online; adaptações nas estruturas organizacionais; e preocupações com sustentabilidade e responsabilidade social (KOTLER, KELLER, 2012; LAS CASAS, 2013; MATTAR, 2011; PRADO *et al.*, 2011; VANCE, MERLO, 2011).

Nessa perspectiva, o segmento varejista impõe a prática da liderança múltiplos e complexos desafios, principalmente quando vinculados a disseminação dos valores e da cultura organizacional; a gestão de diferentes processos e equipes, em muitos casos compostas por pessoas com baixa autonomia e prontidão para atuarem; a entrega do máximo de valor ao consumidores; e a obtenção de resultados competitivos e sustentáveis.

Somadas as profundas transformações nos últimos anos, principalmente após o final da primeira década do século XXI, marcado por crises econômicas e políticas, elevada carga tributária, mudanças no comportamento do consumidor e constantes inovações. O presente setor varejista no qual está inserida a organização é caracterizado como dinâmico e competitivo, bem como fortemente influenciado por fatores econômicos, como renda, inflação e juros, e pelos preços praticados pelos concorrentes nas vendas dos móveis e eletrodomésticos.

Concebendo também que a liderança é processual, relacional e construída cotidianamente, ainda que expectativas e demandas existam *a priori*. A ação do líder pode ser estudada em função dessas variáveis e eventos contextuais (ZARIFFIAN, 2001). Ademais, o estudo pretende contribuir para a literatura a partir de uma visão alternativa da liderança (RAELIN, 2016a, 2016b).

Portanto, para a consecução dessa problemática, bem como para lograr êxito no alcance dos objetivos, será necessário identificar, caracterizar e descrever as práticas de liderança por meio da compreensão dos significados vivenciados e compartilhados pelos atores que participam do processo de liderança. Assim, o estudo se propõe a responder a seguinte questão de pesquisa: **Como as práticas da liderança são performadas por líderes de uma organização varejista localizada na Paraíba?**

1.2 OBJETIVOS

Após a contextualização do tema e apresentação da respectiva questão de pesquisa, são apresentados, nesta seção, os objetivos gerais e específicos a serem explorados.

1.2.1 Objetivo Geral:

Compreender como as práticas da liderança são performadas por líderes de uma organização varejista.

1.2.2 Objetivos Específicos:

1. Identificar as práticas da liderança em uma organização varejista;
2. Descrever as atividades e ações de líderes vinculadas às práticas de liderança na organização estudada;
3. Caracterizar as performances de cada prática da liderança no contexto da ação de líderes de uma organização varejista.

1.3 JUSTIFICATIVA

Anos de pesquisa e análise de biografias, histórias e prática gerencial têm oferecido achados e *insights* importantes e produzido um enorme volume de literatura sobre líderes e liderança (ALLIO, 2009). Todavia, não existe um conceito universalmente aceito (YUKL, 2013), um único trabalho que esgote a abrangência do assunto ou que satisfaça por completo todas as interrogações (BERGAMINI, 2015), nem um estudo que contemple as diversas perspectivas teóricas de liderança (BASS, 1990; VAN SETERS; FIELD, 1990).

Assim como nem sequer os acadêmicos chegam a um consenso sobre a natureza da liderança ou quais práticas de liderança podem ser emuladas com sucesso (ALLIO, 2012). Por outro lado, Avolio *et al.* (2009) acreditam ser esse o momento mais oportuno para estudar a liderança, posto o que já sabemos e devemos saber acerca desse fenômeno. Isso vem ao encontro de Allio (2009, 2012), que levanta questionamentos sobre novas tendências, a importância dos seguidores e a distribuição da liderança.

Diante desse cenário, é possível avaliar e defender que o escrutínio do tema ainda permanece no horizonte, apesar de existirem inúmeros estudos e grande volume literário que contribui para uma compreensão mais robusta da liderança. Algumas transformações são bem evidentes. Concepções que abordam os liderados ou seguidores como sujeitos passivos, dependentes e impotentes, que devem receber e obedecer às ordens, bem como a noção e a imagem do líder "todo-poderoso", ou sua glorificação, vêm recebendo diversas críticas por terem um olhar míope e enviesado do que é a liderança (BLIGH *et al.* 2011; UHL-BIEN *et al.*, 2014).

Outro aspecto emergente envolve investigar como a liderança ocorre cotidianamente, discutindo-a numa perspectiva performativa, que contemple não apenas aspectos técnicos e relacionais (YUKL, 2013), como também estados socioafetivos (GOOTY; CONNELLY; GRIFFITH; GUPTA, 2010; RAELIN, 2016a, 2016b) que afetam a performance da liderança

(RAELIN, 2016b) e ajuda a compreender a complexidade (UHL-BIEN *et al.*, 2007; AVOLIO, 2012), multidirecionalidade e reciprocidade (PEARCE; CONGER; LOCKE, 2008) do fenômeno.

Portanto, como contribuição teórica, almeja-se enriquecer o conhecimento acerca das práticas da liderança no contexto varejista. Avançando além do *mainstream* conceitual, muitas vezes reducionista e simplista do ponto de vista teórico-empírico, para assim compreender a performatividade da liderança a partir de uma abordagem mais ampla e complexa para entender o fenômeno.

Como contribuição prática, a compreensão da liderança como um repertório de atividades e ações interativas, relacionais e socioafetivas coconstruídas por meio de interações sociais e relacionais entre os participantes, ajuda a entender a ação do líder e como os significados da liderança são interpretados e como a configuração afetiva, social e técnica impacta no desempenho e na qualidade da performance dos líderes.

Por fim, como contribuição social, os achados da investigação podem contribuir no processo de formação e aprendizagem da liderança e na educação dos futuros líderes.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 LIDERANÇA

A liderança é um fenômeno tão antigo quanto a história da humanidade, assim como o interesse em seu estudo. As evidências, menções e definições acerca de líderes e do exercício da liderança podem ser encontradas em várias civilizações e culturas, em diversos períodos, ao longo da história (BASS, 1990; BERGAMINI, 2009; YAMMARINO, 2013; SMITH; PETERSON, 1994). Também há inúmeros registros e relatos da atuação de alguns líderes que mudaram o curso da história, de uma nação ou comunidade.

Historicamente a literatura mais antiga em ciências sociais sobre liderança se preocupou predominantemente com questões teóricas, direcionadas para identificar quais seriam os diferentes tipos de liderança e suas relações com as demandas funcionais da sociedade, como também buscou explicar a emergência da liderança por meio das qualidades dos líderes ou dos elementos situacionais (BASS, 1990; VAN SETERS; FIELD 1990). Alinhados a essas perspectivas, os estudos sobre liderança foram tipicamente pautados pela exploração de definição dos traços, qualidades e comportamentos dos líderes (HORNER, 1997).

Entre os primeiros estudos, destacam-se as teorias dos traços e comportamentos, cujas abordagens foram desenvolvidas com base na identificação e análise das características e atributos que diferenciavam os líderes dos não líderes, bem como por serem esses os fatores a evidenciar o líder dos demais. Portanto, o *locus* das investigações estava na figura do líder. Além disso, seus defensores acreditavam que essas qualidades seriam universais, pressupondo que aqueles indivíduos que as possuísem em maior grau, conseqüentemente, teriam maior potencial para se tornarem líderes (HORNER, 1997).

Todavia, essas abordagens foram criticadas por não tratarem dos aspectos contextuais e situacionais e, portanto, não explicarem sua relação e seus efeitos sobre o exercício da liderança. Sob tal ótica, os críticos refutaram a ideia de que os líderes seriam inatos, como também argumentaram que o ambiente tem efeitos sobre a liderança e que não existem qualidades universais em decorrência das contingências (CHERMES, 2000; HERSEY; BLANCHARD, 1977). Nesse ensejo, as abordagens baseadas em teorias contingenciais e situacionais ganharam impulso e credibilidade. No que diz respeito às abordagens teóricas, foram propostos diversos modelos de eficácia da liderança e estilos de liderança.

Já em um momento posterior, com o surgimento de novas perspectivas teóricas no campo, o estudo da liderança passou a ter uma visão mais processual e interacional, considerando também sua dinâmica com o contexto. O lócus das pesquisas passou então a buscar explicações que vinculassem também as relações e trocas entre líder e liderados com os fatores ambientais. Esse posicionamento acerca do fenômeno da liderança propiciou o surgimento de novos paradigmas. Entre as abordagens vigentes sob tal ótica, há uma orientação para explicar como e quais são as motivações intrínsecas para que a liderança aconteça. Aspectos carismáticos, transformacionais e transacionais fundamentam as principais perspectivas teóricas (HOUSE; ADITYA, 1997; YUKL; VAN FLEET, 1992).

Um dos pioneiros nos estudos organizacionais acerca desse tema, Stogdill (1950) foi um dos primeiros autores a sistematizar o conceito de liderança, considerando-a como um processo (*act*) de influenciar as atividades de um grupo organizado em seus esforços na direção de configurar e alcançar objetivos. Propôs que as condições sociais mínimas que permitem a existência de liderança são: um grupo (de duas ou mais pessoas); uma tarefa comum (ou atividades orientadas para um objetivo); e diferenciação de responsabilidade (alguns dos membros têm diferentes deveres).

Alguns aspectos da proposta do autor acima são muito interessantes. Primeiro, identificar a liderança como algo que acontece em um grupo de pessoas com diferentes responsabilidades e especialidades; segundo, que isso é um processo; terceiro, o exercício da liderança visa um objetivo. À medida que os estudos sobre liderança avançaram, como anteriormente tratado, outros conceitos foram apresentados, sempre com intuito de melhor explicar o porquê e como dentro de um conjunto de indivíduos a liderança emerge.

Contudo, por assumir múltiplos significados para aqueles que a percebem e investigam (NORTHHOUSE, 2010), “há quase tantas definições diferentes de liderança quanto existem pessoas que a têm tentado defini-la” (BASS, 1990, p.4), uma vez que cada estudo sobre liderança enfatiza a forma como a análise do fenômeno está vinculada a distintos pressupostos em determinados momentos (SMITH; PETERSON, 1994) e por cada pesquisador está “impregnado de seus próprios valores e subjetividade inevitável” (CIULLA, 2008, p. 1). Por conseguinte, o pesquisador geralmente define o fenômeno da liderança de acordo com suas perspectivas individuais e os aspectos que mais o interessam (YUKL, 2010).

A visão de mundo e percepção individual consequentemente enviesam ou alinha a definição de liderança aos distintos pressupostos e a como e quando a liderança é percebida e/ou desempenhada. Como a ciência não é neutra, é plausível que orientações e filiações ontológicas e epistemológicas, além das ideológicas, também arbitrem sobre como a liderança

é conceituada. Por outro lado, os significados atribuídos aos fenômenos que vivenciamos também são resultantes de aprendizagens e do contexto situado (MERRIAM; BIEREMA, 2014; MERRIAM; CAFFARELLA; BAUMGARTNER, 2007; LONG, 2004). Logo, a percepção do pesquisador acerca da liderança é um resultado complexo de seu *background*.

Dentre os estudos sobre liderança, se destacam, principalmente, ações direcionadas para algum nível de análise – seja individual, de equipe, organização ou sociedade – e o papel dos líderes sobre as decisões cujos efeitos são coletivos. Para Bass (1990) e Yukl (2008, 2010), há um consenso de que os líderes podem induzir os liderados a terem comportamentos favoráveis, alcançarem maior satisfação e melhor *performance*, contribuindo, assim, para o sucesso ou fracasso organizacional.

Todavia, como a liderança é um fenômeno complexo e multidimensional que permite diferentes compreensões, torna-se difícil uma unificação conceitual. Por conseguinte, existem diversas abordagens e definições conforme variam a perspectiva de estudo e as características focadas. Uma visão integral e cronológica da evolução no estudo da liderança naturalmente tem diversos enquadramentos. Alguns preferem salientar as concepções, enquanto outros acreditam que os paradigmas explicam melhor essa evolução. Ademais, há os que veem na dimensão temporal uma base para explicar os progressos no estudo desse fenômeno. No quadro a seguir, é possível observar alguns autores e exemplos:

Quadro 01 – Diferentes significados de liderança

AUTORES	PERSPECTIVA	ABORDAGENS
Bass (1990)	Concepções	Processos de grupo; personalidade do líder; indução ao comprometimento; exercício de influência; ações ou comportamentos específicos; formas de persuasão; relações de poder; instrumento para alcançar objetivos; efeito de interações; papéis e posições diferenciadas; estrutura de papéis; e outras muitas combinações dessas.
House e Aditya (1997)	Paradigmas	Traços; Comportamental; Contingencial; Neocarismático, abrangendo novas teorias da liderança de gênero comum.
Van Seters e Field (1990)	Eras e períodos	Personalidade dos líderes; relações de poder e influência; como conjunto de comportamentos; aspectos situacionais além dos líderes e subordinados; fatores e elementos contingenciais; relações e transações mediante interações sociais e diferentes papéis; anti-liderança; cultural; e transformacional.

Fonte: Elaborado pelo autor (2017).

Revisando o estudo da liderança em uma perspectiva histórica, principalmente a partir do início do século XX, cujas pesquisas e achados assumem uma configuração mais sistemática, é possível identificar que seu conceito vem evoluindo mediante diferentes perspectivas teóricas. As tendências que emergiram durante esse percurso se espalharam com

o objetivo de contribuir com a explicação e evidências para sanar lacunas, promovendo assim maior clareza para a prática da liderança. Segundo Bass (1990), a liderança:

“é uma interação entre dois ou mais membros de um grupo. Envolvendo frequentemente estruturações (*structuring*) e reestruturações (*restructuring*) da situação e da percepção e expectativas dos membros. Os líderes são agentes de mudança – pessoas cujas ações (*acts*) afetam outras pessoas mais do que as ações dos outros o afetam. A liderança ocorre quando um membro do grupo modifica a motivação ou competências dos outros membros do grupo” (p. 19-20).

O desenvolvimento teórico também é apresentado por Van Seters e Field (1990), que realizaram uma revisão histórica da evolução das teorias sobre liderança, na qual identificaram e preconizam estágios evolutivos que foram categorizados por eras e períodos, conforme as diferentes teorias e abordagens emergiram e predominaram. Também preconizam direções futuras para a teorização da liderança, bem como visionam uma décima era, a ‘Era Integradora’, cujos indícios estão entre os principais pensamentos e estudos sobre liderança das nove eras precedentes. Van Seters e Field (1990) definem liderança como:

“(1) um processo complexo e interativo, com elementos comportamentais, relacionais e situacionais; (2) não é encontrado apenas no líder, mas ocorre nos níveis: individual, diádico, grupo e organizacionais; (3) é promovida tanto dos níveis organizacionais mais elevados para os mais inferiores, como o inverso; (4) ocorre internamente, dentro das interações líder-subordinado, como externamente, no ambiente situacional; (5) motiva as pessoas intrinsecamente pela melhoria das expectativas, não apenas extrinsecamente por melhorar os sistemas de recompensa” (p. 39).

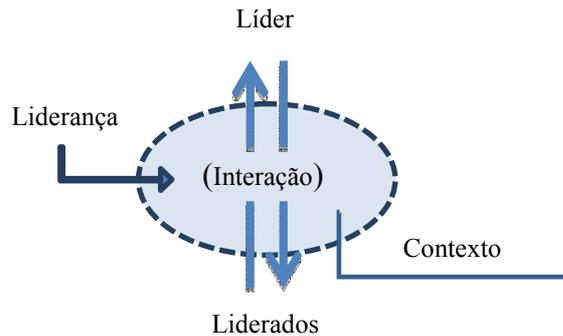
Portanto, para os autores, a liderança é um processo que envolve influência interativa, multinível e performada por todos os participantes. Há uma assimetria, pois o líder influencia mais do que aquele que não é líder (SPECTOS, 2010). Não obstante, alguns autores assinalam pontos de divergência entre compreender a liderança como emergindo de processos sociais ou de papéis especializados (YUKL, 2010), bem como acerca de quais são os limites de influência entre agência e estrutura (RAELIN, 2016).

Conforme salienta Northouse (2010), alguns componentes em comum podem ser identificados como centrais para o fenômeno da liderança, como: ser processual; envolver influência; conter objetivos comuns; e ocorrer em grupo. Por conseguinte, o autor define liderança como um processo pelo qual um sujeito influencia um grupo de indivíduos para a consecução de objetivos comuns.

Ainda com base em Northouse (2010), a liderança como processo é compreendida como um evento transacional não linear entre líder e liderados, que se afetam mutuamente.

Isso torna a liderança um evento interativo, bem como possibilita que esteja disponível a todos e que seja aprendida. De tal modo, existe uma interdependência entre os participantes desse processo, no qual são experienciados e compartilhados significados e valores em comum. A figura a seguir representa a liderança como processo:

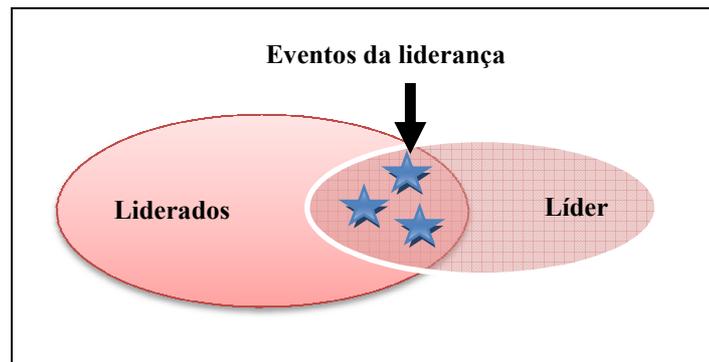
Figura 01 – Liderança definida como processo.



Fonte: Elaborado a partir de Northouse (2010) e Yukl (2010).

Nessa perspectiva, observamos que as interações entre líderes e liderados são mútuas e situadas. Assim, pode-se entender a liderança como uma relação entre pessoas, cuja influência e poder estão distribuídos desigualmente com base legítima, contratual ou consensual; não é isolada e ocorre em dado contexto; e gera uma variedade de resultados (BOWDITCH; BUONO, 2006; YUKL, 2010).

Por sua vez, Allio (2012) argumenta que as ações ou processos da liderança são manifestados na interação entre um líder, nominado ou designado, e seguidores, quando geralmente trabalham em conjunto para produzirem decisões ou ações significativas em algum contexto e cultura. Conforme o autor, o evento da liderança ocorre especificamente e periodicamente nas intersecções ou interfaces entre líder e seguidores, ou *stakeholders*. Existindo, frequentemente, uma causa por trás que une líderes e seguidores quando colaboram na escolha de um curso de ação. A figura a seguir ilustra a percepção do autor.

Figura 02 – Interface da liderança

Fonte: Allio (2012).

O autor ressalta também que, para terem sua agenda implementada, os líderes devem desenvolver uma cultura que possibilite a aglutinação dos indivíduos, visto que forças invisíveis agem sobre o processo de liderança, como: expectativas dos seguidores, a cultura organizacional e as circunstâncias. Ademais, as tarefas e contexto também contingenciam quando e como a liderança aparece. Portanto, é comum a ideia de que a liderança envolve influenciar atitudes, crenças, comportamentos e sentimentos das outras pessoas (SPECTOS, 2010).

Para autores como Avolio *et al.* (2009), o estudo da liderança vem abandonando o foco restrito ao líder para abranger os seguidores, pares, colegas, supervisores, contexto e configuração do trabalho e cultura, como também passou a incluir um arranjo mais amplo de indivíduos que representam um espectro diverso de organizações públicas, privadas e sem fins lucrativos, e de populações e nações ao redor do mundo.

Nessa perspectiva mais ampla, Ciulla (2008, p. 1) defende que a “liderança é um fenômeno humano que está incorporado na cultura, incluindo assim, arte, literatura, religião, filosofia, língua, história e em geral todas essas coisas que constituem o que significa ser e viver como um ser humano”. Também reforça que devemos estudar a liderança como um todo em vez das partes, visto que o entendimento dessas não necessariamente nos leva ao entendimento do todo.

Entretanto, as discussões ou críticas não se referem às delimitações, lócus ou unidades de análise, mas ao não diálogo entre as partes, que permite, assim, uma compreensão mais ampla e profunda acerca do fenômeno da liderança. Logo, esse consenso se torna necessário, pois, com o maior fluxo de informações e acesso a conhecimentos, surgem novos olhares e formas de pensar as organizações e a gestão, resultando em novas demandas para a liderança e em alterações sobre como a percebemos, ou esperamos que seja.

Felizmente, dada à fluidez e originalidade da ciência, somadas ao espírito investigativo e inovador humano, emergem novas condições para enquadrar, ou desenquadrar, os conhecimentos e entendimentos sobre liderança. Não obstante, mediante pesquisas adicionais e futuras sobre a liderança, torna-se possível, a partir de novos paradigmas, tanto desconstruir quanto construir novas definições e conceitos.

Assim sendo, quando experienciamos e investigamos a complexidade de uma realidade com transformações sociopolíticas mais frequentes e uma contínua integração estrutural dos mercados mundiais, cujas economias são fortemente marcadas por mudanças progressivamente mais rápidas, com maiores riscos e incertezas, demandando inovação e ditando maior competitividade às organizações, aceitamos que desenvolver líderes (HRIVNAK; REICHARD; RIGGIO, 2009) e desempenhar a liderança (RAELIN, 2016a) demandam maior sofisticação e menos falácia.

Em consequência dessa complexidade, o estudo da dimensão cultural se torna imprescindível, visto que indivíduos em diferentes culturas avaliam seus líderes sob diferentes critérios (BASS, 1997), assim como a cultura organizacional e a liderança, que se influenciam mutuamente, são por aquela afetada (BASS; AVOLIO, 1993). Decorre-se, portanto, que elementos e fatores culturais também são estendidos à liderança, que apresentará, conseqüentemente, características idiossincráticas e situacionais.

Para identificar como as diferenças culturais influenciam as características da liderança, o projeto *Global Leadership and Organizational Behavior Effectiveness* (GLOBE) investigou o impacto das culturas nacionais sobre o comportamento de líderes para com os diversos *stakeholders* e desafios contextuais decorrentes das culturais situadas (JAVIDAN; DORFMAN; LUQUE; HOUSE, 2006). Concluíram que as práticas culturais (como as coisas são) e seus valores culturais (como as coisas deveriam ser) influenciam como a liderança é vista e interpretada, como também orientam quais atributos e práticas são mais funcionais para a excelência nos resultados organizacionais.

Na América Latina, as dimensões contingenciais de maior efeito e que mais contribuem para a excelência na liderança são: valores e atributos carismáticos, como motivar e inspirar pessoas; e ênfase na criação de equipes em torno de objetivos, crenças e propósitos comuns; enquanto que a dimensão da autonomia contingencia negativamente. Já no Brasil, o perfil da liderança, que tende ao coletivismo, rejeita e percebe negativamente o individualismo. Acerca desses líderes, espera-se que sejam conscientes de sua classe e *status quo*, bem como que tratem as pessoas de acordo com seu nível organizacional (JAVIDAN *et al.*, 2006).

Por outro lado, quando discutimos a relação de influência entre cultura e liderança, somadas às transformações políticas, sociais e econômicas que afetam o mundo do trabalho contemporâneo, aceitando que a cultura é um produto do meio e não estática (ABBAGNANO, 1997), questões como gênero e minorias etnoculturais passam a adquirir crescente relevância na liderança, visto a progressiva diversificação e pluralidade nos ambientes de trabalho, assim como pela predominância de estudos que privilegiam apenas grupos majoritários, limitando-se a esses e desconsiderando fatores específicos (AYMAN; KORABIK, 2010).

Nesse cenário de transformações que afetam o perfil da força de trabalho e o estudo da liderança, outra problemática emergente é pensar a liderança saindo do paradigma da era industrial, baseada na produção física, para a era da economia do conhecimento, que tem causado reconfigurações nas estruturas organizacionais, assim como tem modificado a natureza do trabalho, demandado trabalhadores do conhecimento e forçado as organizações a se adaptarem não apenas para não serem extintas, mas também para alcançarem competitividade e sustentabilidade.

Assim, uma vez que as inovações são mais constantes e que as expectativas e formas como nos relacionamos com a tecnologia influenciam em como as organizações são gerenciadas e organizadas (PICKERING, 1993; ORLIKOWSKI, 2007; LEONARDI, 2012), na era do conhecimento as circunstâncias impostas à liderança são outras, visto a intensa competitividade, ambientes rápidos e mudanças voláteis, sendo os problemas adaptativos mais comuns do que a resolução de problemas técnicos (UHL-BIEN; MARION; MCKELVEY, 2007).

Passando do paradigma burocrático da liderança para a complexidade, os desafios não demandam apenas funções de controle e racionalização e ações formais que servem para coordenar e estruturar as atividades organizacionais, mediante padrões e procedimentos, ou gestão, que exigem capacidade de adaptabilidade, aprendizagem e criatividade para explorar e realizar novas descobertas e ajustes, assim como o *managing* (UHL-BIEN *et al.*, 2007). Logo, a liderança se torna continuamente mais multifacetada e complexa, somadas as proporções.

Essa perspectiva vai ao encontro da compreensão da liderança como um fenômeno imbricado, cujos diversos elementos coexistentes e dimensões estão emaranhados, e seus participantes em ação. Além do mais, a liderança em uma perspectiva processual e interativa pode ocorrer simultaneamente entre e através dos diferentes níveis, diádico, grupos, equipes e organizacional, variando a distância entre líder e liderados (CHUN *et al.*, 2009; YAMMARINO; DIONNE; DANSEREAU, 2005).

Nesse sentido, a liderança pode ser entendida como um conceito de relacionamento e, consequentemente, um processo social por natureza, no qual a construção da influência é multidirecional e recíproca entre interpares e líderes (PEARCE *et al.*, 2008). Além disso, essa compreensão permite uma expansão do papel dos seguidores, saindo de perspectivas centradas no líder como o principal *driver*, que favorecem ligações simplistas entre líder e desempenho, sem abordar outros fatores causais potenciais.

Desse modo, apesar de ser uma relação assimétrica, a liderança também é influenciada pelos liderados em variadas proporções e causalidades. Evoluímos assim para uma perspectiva na qual os liderados têm maior equilíbrio em relevância e evidência, visto que suas percepções e comportamentos afetam os líderes e impactam na liderança, já que ambos envolvem atividades de *sensemaking* dos participantes, como também são afetados pelos pressupostos dos seguidores e entre-liderados (BLIGH *et al.*, 2011).

Quando defendem que sem seguidores não há liderança, Uhl-Bien *et al.* (2014) propõem que o papel essencial e identidade própria dos liderados no processo de liderança é cocriado em interações sociais e relacionais, assim como são agentes ativos e dinâmicos em um processo de influência recíproca com pares e líderes. A conotação negativa ou inferior cede lugar ao posicionamento ou processo social entre liderar (*leading*) e seguir (*following*). Portanto, a liderança é constituída pelos engajados em um processo interativo orientado para resultados.

Diante dessa discussão, somadas as questões de causalidade e dos efeitos contextuais, culturais, contingenciais e situados sobre a liderança, como também dos reflexos do empoderamento dos liderados com relação a sua performance no processo de liderança, é possível acreditar que a teoria da liderança é pulsante e fluída, não se limitando a um único pressuposto ou paradigma, como também alui os obsoletos. Contudo, não se pretende menosprezar o valor dos líderes ou depreciar a sua performance, mas reconhecer que a liderança é ubíqua e multidimensional, abrangendo forças complexas e entrelaçadas.

Logo, é possível acreditar que ser um líder e liderar hoje, sem conservar ranços teóricos ou anacronismos, parece ser mais difícil que antes. Além disso, quando presenciamos um cenário de mudanças descontínuas, perante um panorama contemporâneo de transformações organizacionais, aceitando que os líderes podem potencializar o desempenho dos colaboradores e resultados organizacionais, as expectativas e anseios sobre os líderes crescem, principalmente quando lidamos com uma realidade de desafios permanentes e buscamos respostas para grandes questões. Essas reflexões e dilemas têm provocado diversas mudanças nas organizações e no significado da liderança.

Para Ladyshewsky (2007), tornou-se comum observarmos investimento significativo de recursos em programas, treinamentos e *coaching* para desenvolver líderes, objetivando enriquecer e aprimorar competências que melhorem a qualidade de vida no trabalho e retornem maior efetividade para a organização. Porém, o autor destaca que o processo de aprendizagem não é simples e linear, sendo comum encontrarmos empreendimentos fracassados ou que trazem prejuízos ou experiências negativas aos participantes. Logo, devem ser analisados os reflexos sobre a organização e as estratégias de aprendizagem utilizadas.

Nesse sentido, Day *et al.* (2014) primeiramente destacam que o desenvolvimento de líderes e da liderança são complexos e distintos, assim como aponta que algumas teorias sobre liderança podem atrapalhar o entendimento de tais processos, que são multinível, longitudinal, interpessoal e intrapessoal. Já Kempster (2006) sustenta que o desenvolvimento de líderes é situado e ocorre por meio das experiências vividas e observações do indivíduo. Além disso, podem envolver também aspectos emocionais e afetivos (ASHKANASY; DASBOROUGH; ASCOUGH, 2009; MOON, 2004; SILVA, 2009).

Entre as metodologias de desenvolvimento de líderes que vêm apresentando resultados consistentes, destacam-se a aprendizagem em ação e reflexiva em ação, que apresentam similaridade em serem experiências em ação. A reflexiva em ação se diferencia por ser uma metodologia de ensino enraizada no senso comum dos praticantes, que por meio de questionamentos e desafios visa alterar os pressupostos dos indivíduos candidatos a liderar (RIMANOCZY, 2007a; 2007b; 2007c; ROBERTS *et al.*, 2007).

Não obstante, em meio ao debate entre ser possível ou não a aprendizagem para liderança, é possível defender que líderes podem ser desenvolvidos (ALLIO, 2005, 2009; DAY *et al.*, 2014). Todavia, alguns autores advertem que, em muitos casos, os métodos de mensuração utilizados nas pesquisas são inadequados (YAMMARINO *et al.*, 2005). Além disso, muitos estudos não apresentam evidências suficientes, embora seja claro que aqueles indivíduos que passaram por algum tipo de programa ou treinamento conseguiram obter melhor desempenho *a posteriori* (AVOLIO *et al.*, 2009).

Processos de aprendizagem também estão envolvidos na liderança estratégica. Nessa perspectiva, Vera e Crossan (2004) analisam os processos e níveis de aprendizagem organizacional, apontando como cada elemento do sistema é influenciado por estilos e práticas de liderança. Em seu *framework* são propostos dois fluxos de aprendizagem (*feed-forward* e *feedback*), que ocorrem abrangendo três níveis: individual, grupal e organizacional. Nesse modelo, as autoras apontam quatro processos de aprendizagem: intuir, interpretar, integrar e institucionalizar. Esses processos são dinâmicos e integrados à ação. Os autores

destacam que estilos de liderança mais transformacionais ou transacionais irão se alternar em benefícios conforme as variáveis situacionais e contingenciais.

Nessa mesma perspectiva multinível, Berson *et al.* (2006) também desenvolvem um *framework* pautado na relação entre liderança e aprendizagem organizacional. Entretanto, o destaque está na distinção clássica entre *exploration* e *exploitation*. Para os autores, o contexto organizacional media a relação entre liderança e aprendizagem, considerando também que uma cultura de aprendizagem e as práticas de recursos humanos podem tanto contribuir, como serem obstáculo.

Por sua vez, García-Morales *et al.* (2012), ao investigarem a importância da liderança sobre os processos de aprendizagem e inovação nas organizações, visando garantir sua competitividade e sustentabilidade, identificaram uma influência positiva da liderança transformacional sobre a aprendizagem e inovação organizacional, que se relacionam interativa e positivamente, assim como afetam positivamente o desempenho da organização.

A visão estratégica da liderança somada à aprendizagem contínua cria condições para as organizações lidarem com os desafios e se adaptarem às constantes mudanças. Pensando as organizações como sistemas adaptativos complexos, Boal e Schultz (2007) enfatizam a importante influência dos líderes estratégicos sobre esses processos. Como nota Abell (2004), o mundo está em um grande processo de mudança, que é reverberado por todos os mercados, setores e empresas, redefinindo assim o que é estratégia e liderança, com o resultado de que os dois estão se tornando cada vez mais sinônimos.

Diante desse cenário, exercer e ser um líder pode ser uma aspiração daqueles que ocupam cargos de gestão (ALLIO, 2013). Não obstante, a liderança pode ser entendida também como um papel gerencial, envolvendo relações interpessoais, além de autoridade formal e informal (MINTZBERG, 1990). Contudo, estabelecer uma dicotomia entre gestão (*managing*) e liderança (*leadership*) é uma limitação, pois uma compreensão mais ampla que integra ambos contribui para o desempenho organizacional (YUKL; LEPSINGER, 2005). Ademais, superar todos esses desafios compete a todos que participam da liderança, independente de posição hierárquica ou autoridade formal.

Cabe também citar outras abordagens da liderança, como *e-leadership*, que envolve liderar pessoas virtualmente em diferentes locais por meio de tecnologias da informação (AVOLIO *et al.*, 2014); autoliderança, que consiste em estratégias comportamentais e cognitivas específicas destinadas a influenciar positivamente a eficácia pessoal (NECK; HOUGHTON, 2006); e liderança política, que abrange papéis e restrições estruturais

incorporadas em contexto particular com redes interdependentes em complexas interações sociais, onde o líder empreende ações (MORRELL; HARTLEY, 2006).

Na revisão realizada por Avolio *et al.* (2009) sobre teorias correntes de liderança e emergentes no campo, os autores destacam a predominância de estudos sobre liderança autêntica, transformacional e transacional. Assim, apresentam estudos promissores como: (a) abordagens cognitivas; (b) teorias baseadas na complexidade; (c) liderança como interação entre líder e liderados; (d) descentralização da liderança na figura do líder para outras perspectivas de liderança, como distribuída, coletiva, compartilhada, servil, espiritual e virtual; (e) além de abordagens centradas nos liderados.

Entre as abordagens que entendem a liderança como um processo não centralizado no líder ou individualista, existe a percepção de que todos os participantes, independente de posição ou papel, são ativos e influenciam em como a liderança é exercida, como também não são as qualidades e comportamentos do líder ou a situação os aspectos mais importante para explicar como o fenômeno da liderança acontece. Essas abordagens buscam um olhar mais plural das interações e participativo dos muitos atores envolvidos.

Alguns exemplos dessas abordagens de liderança são: complexa (LICHTENSTEIN *et al.*, 2006; UHL-BIEN *et al.*, 2007; UHL-BIEN; MARION, 2009); relacional (UHL-BIEN, 2006); adaptativa (DERUE, 2011); distribuída (BOLDEN; PETROV; GOSLING, 2009; BOLDEN, 2011; GRONN 2011; SPILLANE; HALVERSON; DIAMOND, 2004; SPILLANE, SHERER, 2004); em times (DAY; GRONN; SALAS, 2006; ZACCARO; RITTMAN; MARKS, 2002); compartilhada (PEARCE *et al.*, 2008; BLIGH *et al.*, 2006); e como prática (RAELIN, 2016a).

Em seu trabalho, Kort (2008) critica a contínua tentativa dos pesquisadores em responder o que é a liderança, apontando inicialmente a circularidade de muitos conceitos, que são frequentemente similares, apesar do uso de termos conotativos. Posteriormente, discorre que a definição padrão de liderança caracterizada como relação de influência pode estar apenas desviando a atenção para questões mais relevantes, assim como impedindo o progresso dos estudos. Então, defende que uma orientação da liderança como ações plurais traz explicações para muitos questionamentos.

Cabe ainda destacar a dimensão moral e ética da liderança, visto que se tornaram corriqueiros escândalos, casos de fraudes e corrupção, nos mais diversos níveis. Nesse sentido, Brown e Treviño (2006) destacam a importância de se criar um ambiente com valores éticos e morais no qual as pessoas engajadas percebam como positiva a direção proposta pelo líder. Além disso, os líderes devem ser atrativos e transmitir credibilidade para que as pessoas

queiram ser envolvidas e se sintam comprometidas com os valores defendidos. Por outro ângulo, as dimensões dos afetos e emoções (GOOTY *et al*, 2010) e temporal (BLUEDORN; JAUSSE, 2008) também incidem sobre a liderança.

Como primeiro ponto reflexivo, após uma breve discussão da evolução de como compreendemos o fenômeno da liderança, identificamos similaridades e tautologismos entre diversos conceitos, bem como entre os autores discutidos é comum notar em suas definições elementos que inibem ou facilitam a emergência da liderança, fatores ambientais favoráveis, construtos e variáveis que qualificam as relações de influência e escalas de mensuração.

Como segundo ponto, torna-se aceitável o consenso de que os processos de influência e relação processual entre indivíduos subjacentes à liderança adquiriram uma compreensão mais rica e complexa em interações multidimensionais e multiníveis que os primeiros conceitos não alcançaram, mesmo que as definições sejam gramaticalmente semelhantes. A compreensão da liderança como um evento (SMITH; PETERSON, 1994) manifestado (ALLIO, 2009) por vários agentes passa a ser analisada como multiprocessual, possuindo diversos lócus e mecanismos em um evento cíclico (EBERLY; JOHNSON; HERNANDEZ; AVOLIO, 2013).

Como terceiro ponto, apesar das definições contemporâneas de liderança conservarem certas homogeneidades de termos com as primeiras definições. As semânticas são distintas, pois ocorreu uma evolução no conceito que inicialmente estivera centrado na figura do líder, baseadas no conteúdo, posição e estilos na liderança, para definições com lócus sobre processo que incorporam os liderados e o contexto situado. Nessa perspectiva, podemos concordar que o estudo da liderança passou por diversos paradigmas.

Por fim, identificamos que o estudo desse fenômeno vai muito além de algo processual, interativo, multinível e multidirecional, pois, como já discutido, há tantas possibilidades de se estudar a liderança quantas forem possíveis e existir alguém para investigá-las. Nesse sentido, na próxima seção, discute-se a prática da liderança no contexto da ação do líder.

2.2 A PRÁTICA DA LIDERANÇA

2.2.1 Caracterização das Práticas de Liderança

A liderança é um fenômeno complexo que pode ser estudado por meio de diferentes abordagens e perspectivas, nem sempre passíveis de integração (ALLIO, 2012; AVOLIO *et*

al., 2009; CREVANI; LINDGREN; PACKENDORFF, 2010; DENIS; LANGLEY; ROULEAU, 2010; RAELIN, 2011; YUKL, 2013). Não obstante às divergências, o estudo desse fenômeno avançou de uma dimensão individualista e técnica para dimensões mais sociocontextuais, temporais e intersubjetivas, envolvendo também seus nexos e interações.

Imbricado então aos múltiplos contextos nos quais pode emergir, a prática da liderança pode ser percebida como um conjunto de comportamentos e ações conectadas que socialmente direcionam e orientam a performance dos agentes engajados (CREVANI; ENDRISSAT, 2016; RAELIN, 2016a). Além de entrelaçar todos esses elementos e agentes, essa prática também é permeada e estruturada por significados e conhecimentos que são compartilhados e incorporados intersubjetivamente (BARNES, 2001; RECKWITZ, 2002).

Diante dessa compreensão, é possível passar de perspectivas individualistas e unidimensionais para uma abordagem mais ampla e multidimensional, na qual os comportamentos, ações e atividades que constituem as práticas da liderança, assim como as relações entre os agentes engajados, podem ser dimensionados conforme suas orientações e direcionamentos. Por conseguinte, podemos identificar três dimensões da liderança com propósitos distintos: técnica, relacional e socioemocional.

A dimensão técnica da prática da liderança se refere a como as tarefas e o trabalho são realizados na organização por meio da liderança. Nessa perspectiva, as atividades e ações do líder são orientadas para questões técnicas, igualmente como sua atuação, que será pautada por conhecimentos, habilidades e competências. O principal interesse é realizar as tarefas de forma eficiente e confiável com ênfase em objetivos. Exemplos de categorias de comportamentos do líder nessa orientação são: planejamento, esclarecimento e monitoramento (YUKL, 2013).

O planejamento abrange comportamentos decisórios sobre objetivos, prioridades, estratégias e organização do trabalho, como também de atribuição de responsabilidades, programação de atividades e alocação de recursos (YUKL, 2013). A tomada de decisões pode ser definida aqui como um processo que envolve elementos lógicos, afetivos e situados para selecionar e escolher (PEREIRA; FONSECA, 2009; SHIMIZU, 2006) soluções ou decisões a serem adotadas, que devem estar relacionadas aos objetivos organizacionais e interesses individuais, e que compreende também a determinação de como e com quem esse processo deve ser realizado (VROOM, 2000).

Por sua vez, os comportamentos de esclarecimento se referem à comunicação de planos, políticas e expectativas de papéis, cujos principais são: (a) definir responsabilidades e requisitos de trabalho; (b) fixar metas de desempenho; e (c) atribuir tarefas específicas. O

objetivo é orientar e coordenar o trabalho, bem como garantir que as pessoas saibam tanto o que fazer, quanto como fazê-lo (YUKL, 2013). Quando integrados, os comportamentos de planejamento e clareamento podem ser encarados como técnicos à medida que criam e produzem direcionamentos para as pessoas e estruturam os processos organizacionais.

Por fim, o monitoramento envolve a coleta de informações sobre as operações de determinada unidade organizacional, podendo assumir formas e comportamentos diversos, como: observar operações de trabalho, ler relatórios, visualizar dados informatizados, auditar e inspecionar processos e bens, realizar reuniões, checar evolução dos trabalhos, desempenho dos colaboradores e consecução de resultados (YUKL, 2013). O uso dessas informações podem apoiar o planejamento e o clareamento, como também orientar o comportamento do líder e provocar mudanças na organização.

Quando orientado para mudanças, o comportamento do líder está “principalmente preocupado em compreender o ambiente, encontrar formas inovadoras de se adaptar a ele e implementar grandes mudanças em estratégias, produtos ou processos” (YUKL, 2013, p. 51). Exemplos de comportamentos orientados para a mudança são aqueles utilizados para “influenciar a inovação, a aprendizagem coletiva e a implementação bem-sucedida de grandes mudanças nas organizações” (*ibid.*, p. 72).

Nessa perspectiva, é possível que o líder influencie e direcione os esforços dos liderados para o alcance de uma visão, como também promova transformações e mudanças mediante comportamentos inspiradores, estimulantes e individualizados (BASS, 1990b, 1999). Logo, quando os líderes forem os responsáveis por desdobrar e executar a gestão de pessoas (BIANCHI; QUISHIDA; FORONI, 2016) serão identificadas questões técnicas em seu comportamento, ainda que a definição das políticas e diretrizes dessas práticas esteja concentrada nos níveis mais elevados da organização.

Consequentemente, a gestão de pessoas pode ser caracterizada como técnica e orientada para tarefas em muitos aspectos, principalmente quando tem por finalidade obter maiores níveis de eficiência e eficácia organizacional e quando busca no engajamento e esforço dos indivíduos melhores desempenhos (DENISI; WILSON; BITEMAN, 2014; MUZZIO, 2014; WATSON, 2005; WRIGHT; MCMAHAN, 2011). Todavia, as estratégias, práticas e ações para gerenciar as pessoas variam conforme o contexto das organizações e seus objetivos.

Apesar das controvérsias acerca da validade e do potencial do feedback na gestão de pessoas para avaliar desempenho e obter resultados melhores, e dos critérios mais apropriados para que ele seja realizado, as evidências confirmam sua efetividade técnica em diversas

perspectivas de utilização, como também entre pares e colegas de trabalho (CALADO, 1999). Logo, como método para a gestão de pessoas, o feedback pode ser utilizado interativamente na avaliação de comportamentos entre líderes e liderados.

O feedback também está correlacionado com outras áreas, como a da comunicação e da motivação (CALADO, 1999). Conseqüentemente, processos de comunicação e diálogos também apresentam elementos técnicos, como competências para influenciar e convencer, ou mesmo para deliberar sobre quais decisões são mais efetivas para o grupo como um todo. Não obstante, elementos relacionais também são identificados nesses processos.

A dimensão relacional da liderança, por sua vez, pode ser caracterizada pelo interesse e preocupação com as pessoas e relacionamentos, bem como com o “aumento da confiança mútua, corporação, satisfação no trabalho e identificação com a equipe ou organização” (YUKL, 2013, p. 51). Nesse sentido, essa dimensão é constituída por atividades e ações orientadas para como as relações intersubjetivas são apoiadas e mantidas, bem como aperfeiçoadas. Suporte, desenvolvimento e reconhecimento são exemplos de comportamentos do líder orientado para as relações (YUKL, 2013).

Os comportamentos de suporte são aqueles que demonstram consideração, aceitação e preocupação com as necessidades e sentimentos das pessoas, que, conseqüentemente, contribuem para a construção e manutenção de relações intersubjetivas efetivas, amigáveis e leais, como também para aumentar a aceitação, confiança e prontidão do subordinado para com o líder. A formação de laços emocionais também torna mais fácil obter cooperação, apoio e confiança entre líderes e liderados (YUKL, 2013).

Por seu turno, o desenvolvimento inclui um leque de práticas gerenciais e de comportamentos do líder voltadas para desenvolver competências dos subordinados, bem como para facilitar seu desempenho e progresso na carreira, por exemplo, dando *mentoring*, *coaching* e oportunidades de desenvolvimento. Todavia, essa responsabilidade pode ser compartilhada com outros colaboradores mais experientes e competentes, assim como com outras unidades da organização. Não obstante, comportamentos orientados para tarefas e mudanças também podem estar relacionados (YUKL, 2013).

As atividades e comportamentos de reconhecimento envolvem elogios e apreço aos outros pelo desempenho, por realizações significativas e por contribuições importantes para a organização. O propósito do reconhecimento é fortalecer tanto o comportamento desejável, quanto o comprometimento com tarefas. As três principais formas de reconhecimento são o elogio, os prêmios e as cerimônias de reconhecimento, que podem ser realizados de diversas

formas e tipos. Todavia, os critérios para essas ações devem ser significativos e relevantes para quem os receber, em vez de arbitrários e parciais (YUKL, 2013).

Nessa dimensão, processos de comunicação e de *sensemaking* nas relações intersubjetivas são essenciais para a constituição dos significados que serão compartilhados e incorporados pelos envolvidos na prática da liderança (DACHLER; HOSKING, 1995), como também para a influência do líder na coordenação e estruturação do trabalho e sobre mudanças organizacionais (UHL-BIEN, 2006).

Diante disso, quando o líder opta por estabelecer e manter diálogos éticos, morais e abertos com os demais envolvidos na prática, isso contribui para a construção de respeito e confiança nas relações intersubjetivas (CUNLIFFE; ERIKSEN, 2011), que podem ser multinível: individual, grupal e organizacional (UHL-BIEN, 2006). Além de compreender comportamentos relacionais e processos comunicativos, bem como a existência de elementos técnicos, essas relações também são permeadas por estados afetivos e elementos emocionais, sentimentais e humores vivenciados pelos líderes e liderados.

Nessa perspectiva, a dimensão socioemocional diz respeito à manifestação e manejo de emoções, sentimentos e humores intrapessoais e intersubjetivos por meio de comportamentos e competências desempenhadas por líderes e liderados. Ainda que tácitos e implícitos aos indivíduos, esses estados afetivos também estão associados às experiências e aos contextos de liderança (GOOTY *et al.*, 2010). Consequentemente, são sociais à medida que estão incorporados e compartilhados nessas circunstâncias pelos indivíduos engajados na prática da liderança.

Comportamentos emocionais e sentimentais dos líderes, além do humor, influenciam os liderados, assim como seus resultados, sentimentos e emoções. Portanto, o líder tem que lidar tanto com a dimensão intrapessoal, quanto com processos socioemocionais, intersubjetivos, para alcançar efetividade (GOOTY *et al.*, 2010). Todavia, os líderes nem sempre estão conscientes ou têm controle sobre questões afetivas mais arraigadas e profundas, que podem condicionar sua liderança. Alguns exemplos de sentimentos e emoções que afetam os líderes são: culpa, narcisismo, agressividade, medo, solidão e felicidade (LAPIERRE, 1995).

Em um estudo realizado com gerentes sobre o medo na prática gerencial, Meinicke e Silva (2007), identificaram cinco faces do medo na prática gerencial: o **medo da rejeição**, de **errar**, da **incompetência**, de ter a **imagem prejudicada** e das **consequências**. Nessa perspectiva, o estudo revela que os gerentes que atuam em cargos de liderança devem administrar os “que se originam e estar atento às compensações encontradas para fazer frente

às tensões geradas por esses medos. Tão logo o gerente compreenda como os medos afetam o corpo e suas atividades ele pode se posicionar melhor na organização e na vida” (MEINICKE; SILVA, 2007, p. 13).

Outro atributo importante nessa dimensão da liderança é a empatia (GOOTY *et al.*, 2010), que está relacionada à gestão das emoções dos membros do seu grupo, particularmente às emoções associadas com o otimismo e frustração, contribuindo também para comportamentos técnicos e relacionais mais efetivos (HUMPHREY, 2002). O líder empático busca entender o que motiva as outras pessoas com diferentes experiências e é sensível às suas necessidades (GOLEMAN; BOYATZIS, 2008).

Outras habilidades e competências muito úteis aos líderes são a inteligência emocional e social. No primeiro caso, a inteligência emocional pode ser definida por quatro habilidades: (a) a percepção de emoções, que inclui identificar com precisão as diferentes emoções em si e nos outros; (b) aproveitar emoções para facilitar pensamentos e atividades cognitivas, como raciocínio, resolução de problemas e comunicação interpessoal, bem como usá-las para priorizar pensamentos e direcionar a atenção; (c) entender e analisar emoções e linguagens, como também compreendê-las e rotulá-las precisamente; e (d) regulação reflexiva das emoções, que inclui a prevenção, redução, melhorias ou modificação de respostas emocionais em si e nos outros, bem como a capacidade para experimentar variadas emoções e tomar decisões acuradas (BRACKETT; RIVERS; SALOVEY, 2011).

Quanto à inteligência social, que é composta por um conjunto de competências interpessoais voltadas a inspirarem as pessoas a serem efetivas, habilidades também podem ser apontadas, como: sintonia para ouvir e pensar sobre como o outro se sente; consciência para apreciar e conhecer a cultura, valores e normas organizacionais; influência para persuadir ao engajamento, bem como apoiar pessoas-chaves; desenvolver pessoas importantes ao seu trabalho; inspirar mediante visão, orgulho e emoções positivas, envolvendo as boas pessoas; e tomar *inputs* e apoiar membros da equipe, bem como apoiá-los (GOLEMAN; BOYATZIS, 2008).

A prática da liderança, portanto, pode ser compreendida como um engajamento coletivo direcionado para um objetivo. Essa prática envolve elementos técnicos e socioemocionais em meio a relações intersubjetivas, como também um leque de comportamentos realizados pelos líderes e liderados, que integrados ao contexto da liderança têm por finalidade atender a interesses individuais e organizacionais. Os elementos que permeiam essa prática estão entrelaçados, ora são explícitos e formais, ora tácitos e implícitos,

ou mesmo imbricados. Para compreender a dinâmica da prática da liderança, pode-se utilizar a perspectiva da liderança como uma prática, que será abordada na próxima seção.

2.2.2 Liderança como uma Prática

A *Leadership-as-Practice* (Liderança-como-Prática) é uma proposta de estudo da liderança como um repertório imbricado de atividades e ações práticas, interativas e coletivas. A emergência e acontecimento da liderança, bem como sua imanência, são estruturados e governados por significados e sentidos incorporados e compartilhados por uma constelação de agentes mediadores e engajados nessa prática (CARROLL, LEVY, RICHMOND, 2008; CREVANI *et al.*, 2010; DENIS *et al.*, 2010; RAELIN, 2011).

Uma prática pode ser compreendida como ações coletivas (BARNES, 2001) e tipos rotinizados de comportamentos constituídos por vários elementos interconectados e interdependentes, por exemplo: (a) formas de atividades incorporadas; (b) coisas e seus usos; (c) conhecimentos, *backgrounds*, entendimentos e *know-how*; (d) atividades mentais, estados emocionais e conhecimentos motivacionais; e (e) relação entre agência e estrutura (RECKWITZ, 2002). Outras questões também podem ser exploradas, como: a atividade humana, a subjetividade, a incorporação, a racionalidade, a linguagem, a normatividade, o poder e a organização, reprodução e transformação da prática (SCHATZKI, 2001).

A abordagem da Liderança-como-Prática busca compreender o fenômeno da liderança como uma prática social constituída por performances e processos abertos, entrelaçados e intersubjetivos, como também multidimensional e permeada por significados compartilhados pelos indivíduos engajados (CARROLL *et al.*, 2008; CREVANI *et al.*, 2010; DENIS *et al.*, 2010; RAELIN, 2011). Portanto, essa abordagem não se limita a fatores motivacionais, influenciadores, determinados traços ou comportamentos individuais.

Diversos autores acreditam que L-C-P pode atender a diferentes propósitos e objetivos, como, por exemplo: a necessidade de explicar onde e como o trabalho da liderança é realmente feito, quem o faz, quais são as ferramentas e técnicas envolvidas, como esse trabalho é organizado, comunicado e consumido, uso de linguagens e falas para constituir ações (CARROLL *et al.*, 2008); capturar e caracterizar as experiências e fazeres da liderança como uma atividade prática (DENIS *et al.*, 2010); explicar a construção interativa da liderança situadamente, bem como a produção de coorientação (CREVANI *et al.*, 2010); discutir as relações entre estrutura e agência, como também a agência colaborativa (RAELIN, 2011, 2014).

O estudo da liderança como uma prática, portanto, é um meio tanto para investigar como os diversos elementos, interações e aspectos ambientais estão presentes na liderança, quanto para compreender como esse fenômeno é realizado e acontece socialmente. Contudo, o conceito da L-C-P varia conforme os autores, por exemplo: atividades transacionais e sociomateriais com significados emergentes e mútuos (SIMPSON, 2016), desdobramento dinâmico emergente (CREVANI; ENDRISSAT, 2016), alteridade em interações emergentes e intersubjetivas (CUNLIFFE; HIBBERT, 2016), e padrões de comportamentos recorrentes, situados e imanentes (RAELIN, 2016a).

Entre os estudos empíricos, Denis *et al.* (2010) apontam que liderança emerge e evolui à medida que os participantes estão engajados em atividades diárias, interpretam os significados, ações e consequências anteriores e se empenham em ações futuras. Para os autores, a liderança é moldada e incorporada em redes interativas de ações não controladas totalmente por algum indivíduo ou grupo. Lembram também que os conhecimentos adquiridos na prática são fonte para aprendizagem.

Baseados em evidências, Denis *et al.* (2010) caracterizam os fazeres da liderança como: (a) dinâmico, pois a relação entre ações e consequências pode ter efeitos diferentes ao longo do tempo; (b) coletivo, já que depende criticamente da constelação dos participantes que desempenham ações diferenciadas, especializadas e complementares; (c) situado, por estar incorporada e em interação com o contexto, configuração organizacional ou social; e (d) dialético, visto a existência de contradições, mudanças e múltiplas vozes.

Em outro estudo empírico, Endrissat e Von Arx (2013) apontam que a prática da liderança é composta por diversas práticas multiníveis. Além disso, os autores identificaram algumas características nessas práticas, como: são coletivas e sócio-históricas por envolverem padrões e comportamentos socialmente aceitos; envolvem rotinas, conhecimentos e ideologias situadas; são simbólicas e linguísticas; e há uma relação recursiva entre liderança e contexto, cujas práticas são produzidas contextualmente.

Algumas das práticas identificadas por Endrissat e Von Arx (2013) são: abstrair ideias para convencer um grupo acerca dessas; estruturar relações de poder dentro da organização; personalizar atividades da organização; gerenciar conflitos; criar fatos para impulsionar decisões; tomar ou postergar decisões; respeitar aspectos culturais, valores e normas situadas; e contar com a auto-organização das pessoas. Os autores também apontam convergência dos seus achados com os de Denis *et al.* (2010), tratados anteriormente.

No seu estudo empírico, Crevani (2015) caracteriza que na prática da liderança ocorre uma contínua produção de direção, que está relacionada à trajetória do grupo e a sua

configuração relacional, que também envolve linguagens, conversações e aspectos contextuais. Essa ênfase na emergência de direções para cursos de ações e na contínua formação emergente de configurações relacionais é o que distingue a liderança de outras práticas (CREVANI; ENDRISSAT, 2016), cujos processos de comunicação podem ocorrer de diversas formas, bem como envolvem habilidades dialógicas, propósitos diferentes (GERGEN; HERSTED, 2016), significados e entendimentos situados (RAMSEY, 2016), questões éticas, morais e reflexivas (CUNLIFFE, 2009, 2014).

Para Crevani (2015), todos os processos entrelaçados na produção de direção estão inter-relacionados e são coconstruídos. Outros dois processos também estão envolvidos: a construção de posições e de questões. No primeiro, os indivíduos se posicionam com base na posição dos demais; já o segundo se refere às questões dialógicas e as decisões tomadas pelo grupo. Ao fim do seu estudo, Crevani (2015) conclui que essa produção de direção clareia as ações do grupo.

Raelin (2014, 2016a) também destaca que a construção de posições e questão permeia a prática da liderança. Os achados de Crevani (2015) também convergem com outros estudos empíricos, por exemplo: na prática da liderança há estruturas simbólicas que podem ser reproduzidas e alteradas por movimentos sociais e coletivos (CAROLL; SIMPSON, 2012); há relações recursivas com o ambiente, espaço e tempo; a prática da liderança é estabilizada por não-humanos e produz ordenamento, formação e direção para as atividades e ações do grupo (SERGI, 2016); na prática da liderança há coorientação das performances dos indivíduos (CREVANI *et al.*, 2010).

Quanto ao desenvolvimento e evolução da liderança ao longo do tempo nas organizações, estudos empíricos identificaram que a prática da liderança é permeada por hábitos, processos, estados de consciência, percepções, mecanismos de controle e relações de poder e autoridade, como também pela própria experiência cotidiana e pelas relações entre as identidades envolvidas (CARROLL *et al.*, 2008), que são afetadas à medida que a liderança acontece, cujos participantes que interagirem em ações, também se articulam com reações (CARROLL, 2016). Não obstante, as estruturas simbólicas do grupo também podem ser alteradas ou desconstruídas (CARROLL; SIMPSON, 2012).

Entre os estudos empíricos acima citados, baseado na L-C-P, quase todos foram conduzidos por meio de entrevistas com líderes e/ou mediante a observação das ações e performances deles ou seus discursos. Conseqüentemente, é possível concluir que na prática da liderança os líderes apresentam um repertório em comum de comportamentos, atuações e conhecimentos, ainda que essas práticas tenham sido estudadas em contextos diferentes.

Outro aspecto importante nesses estudos, apesar de insuficiente, são menções de que emoções, sentimentos e humores também estão presentes e afetam a prática da liderança.

Neste estudo, a perspectiva de Raelin (2016a, 2016b), de Dennis *et al.* (2010) e Endrissat e Van Arx (2013) são utilizadas para compreender as práticas da liderança e a performance do líder. Diante disso, ainda que sejam identificadas variações acerca das dimensões da liderança entre autores da L-C-P, bem como propostas diferentes. Raelin (2016a, 2016b) identifica duas dimensões: uma composta por atividades e ações mais designadas para a execução de tarefas e realização dos trabalhos; e outra, mais designadas para os relacionamentos intersubjetivos, estados afetivos e comportamentos que envolvem sentimentos e emoções presentes na prática, bem como o apoio e sustentação dos membros que estão engajados na liderança.

Dessa forma, visto que práticas são sociais, a primeira dimensão é denominada sociotécnica e está vinculada às habilidades, conhecimentos e entendimentos propriamente técnicos para fazer e executar algo, bem como as relações técnicas performadas para alcançar resultados e os fins da organização. A segunda dimensão de atividades e ações é definida como socioafetiva e corresponde às emoções e sentimentos, como também aos significados e sentidos afetivos incorporados e compartilhados pelos agentes que performam na prática da liderança.

Nessa perspectiva, Raelin (2014; 2016a; 2016b) entende a prática da liderança como um conjunto as atividades realizadas por todos os agentes envolvidos, para assim alcançar diferentes resultados. Algumas dessas atividades são tanto observáveis quanto aprendidas. Todavia, outras são de difícil descrição por serem tácitas. Não obstante, o autor identifica algumas das atividades que caracterizam a liderança como prática, no quadro a seguir:

Quadro 02 – Atividades da liderança como prática

ATIVIDADES	DEFINIÇÃO
Conceber papéis (<i>Designing role</i>)	Coconstrução de responsabilidades para tarefas específicas e de identidades compartilhadas pelos atores em interação.
Mapear (<i>Scanning</i>)	Identificar recursos que podem contribuir para novos ou existentes programas mediante simplificação ou <i>sensemaking</i> .
Sinalizar (<i>Signaling</i>)	Mobilizar e catalisar as atenções dos atores para programas ou projetos mediante significados e elementos existentes ou previamente imitados, baseados, modificados, ordenados ou sintetizados. Bem como alcançar um nível de consenso e facilitar o compartilhamento de conhecimentos.
Entrelaçar (<i>Weaving</i>)	Criar uma rede de interações por meio de networks, novos ou existentes, ao focar atividades mútuas, construção de confiança entre os indivíduos e unidades ou criação de significados compartilhados mediante visões específicas ou <i>frames</i> cognitivos.
Estabilizar (<i>Stabilizing</i>)	Oferecer <i>feedbacks</i> para convergir atividades e projetos e avaliar a efetividade visando mudanças estruturais, comportamentais e aprendizagem.
Convidar (<i>Inviting</i>)	Incentivar todos que tenham alguma restrição a participar com suas ações, ideias,

	energia e sentimentos.
Desencadear (<i>Unleashing</i>)	Garantir que todos que desejem contribuir tenham a chance, sem medo de repercussões.
Refletir (<i>Reflecting</i>)	Provocar reflexões, desafiar e ponderar os pressupostos e significados correntes de modo que todos aprendam e satisfaçam suas mútuas necessidades e interesses.

Fonte: Elaboração pelo autor com base em Raelin (2014; 2016a; 2016b).

Conforme Raelin (2014, 2016a, 2016b), a prática da liderança também pode ser identificada e caracterizada como um repertório de padrões de comportamentos e atividades inter-relacionadas e imanentes que são performados pelos agentes engajados, ou seja, as atividades acima apontam performances. Nessa perspectiva, é possível identificar que, apesar de serem distintas, essas performances estão muito próximas umas das outras, no sentido de estarem entrelaçadas e imbricadas na mesma prática, bem como incorporadas e materializadas.

O termo performance tem sido empregado em alguns estudos sobre a prática da liderança como ações para realizar e organizar tarefas para a consecução de objetivos (RAELIN, 2016b). Em alguns estudos empíricos, o termo está associado à concepção de desempenhar tarefas e ações (CREVANI, 2015; DENIS *et al.*, 2010). Crevani *et al.* (2010) apontam que a performatividade da liderança está no domínio discursivo, que por sua vez está baseado em relações de poder, dominação, identidade no trabalho, expectativas, individualismo, pressupostos normativos e repetições de ações.

No estudo empírico de Carroll e Simpson (2012), o significado simbólico de performance emergiu dos dados coletados com gerentes seniores que participaram de um programa de desenvolvimento da liderança na organização. A concepção de performance também foi associada pelos sujeitos a metáforas de teatro, por exemplo: “desligar as luzes”, “encenar”, “público”, “demonstrar”, “ensaio”, “nosso show”, “espectador” e “executar”. Os autores analisaram que essa associação de significados decorrente da performance como ação está associada também a questões de comunicação e criação de conversas.

A performance também pode ser caracterizada como ação instituída por atos de fala (AUSTIN, 1962), como uma prática discursiva que envolve fazeres e ações, intra-atividades e materialidade (BARAD, 2003), assim como uma ação incorporada da enunciação (BUTLER, 2015). Para Schatzki (2006, 2012), as performances acontecem e são realizadas como ações constituintes de uma prática e por atividades como fazeres e dizeres. Quando um membro se engaja com sucesso numa prática, para Barnes (2001), isso indica a outros a posse de uma competência ou de um poder. Assim, infere-se da performance a capacidade de fazer ou uma

competência em ação que está vinculada à capacidade de mobilizar, combinar e integrar um conjunto de saberes (LE BOTERF, 2003).

Diante dessa polissemia, é possível identificar que o termo performance pode adquirir compreensões e aplicações variadas. Por conseguinte, torna-se necessário caracterizar a performance na prática da liderança como o resultado da ação do líder e de como esse resultado da ação é permeado por elementos sociais, emocionais e técnicos. A performance do líder também está associada à sua capacidade de realizar ou fazer algo no contexto da ação profissional.

3 PERCURSO METODOLÓGICO

3.1 CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA

Esta dissertação teve por objetivo compreender como as práticas da liderança são performadas por líderes de uma organização varejista e utilizou os pressupostos epistemologicamente baseados no paradigma interpretativo, que compreende a sociedade a partir do ponto de vista do participante em ação (BURREL; MORGAN, 1979).

Este estudo também está fundamentado numa visão interpretativa para compreender o fenômeno da liderança proposta por Alvesson e Sveningsson (2003), que defendem a realização de estudos em contextos situados sobre a liderança a partir da centralidade da linguagem e narrativas para tentar revelar significados. Os autores ainda sugerem que “a possível existência da liderança – como comportamentos, significados, identidades e discursos – deveriam ser criticamente estudadas, e não consideradas *taken for granted*” (*ibid.*, p. 380).

Por conseguinte, metodologicamente a pesquisa é do tipo qualitativo (BRYMAN; BELL, 2011; CRESWELL, 2013; GRAY, 2012; MERRIAM, 2009; PATTON, 2002). A abordagem qualitativa consiste em revelar os significados e entendimentos mediante uma estratégia indutiva, sendo o pesquisador o instrumento primário para coletar e analisar os dados (MERRIAM, 2002). Também é uma forma do pesquisador explorar a vida real e contemporânea com riqueza de detalhes e em profundidade (CRESWELL, 2013), em seu contexto específico, com sua originalidade e idiosincrasia, na percepção de seus atores (GRAY, 2012).

Entre os vários métodos de pesquisa qualitativa citados por Merriam (2009), optou-se pela realização de um estudo qualitativo básico, que objetiva apresentar uma descrição e análise as quais levem o leitor a verificar que os dados apresentados na pesquisa são consistentes. Para Merriam (2009), o método possui três especificidades: inclui descrição, interpretação, e compreensão; identifica padrões recorrentes na forma de temas ou categorias; e pode delinear um processo.

O estudo tem início com a identificação de algum fenômeno específico, somado à delimitação e descrição de certos parâmetros como tempo e local, além de um protocolo de pesquisa que ajuda o pesquisador a tomar notas, organizar pensamentos e informações, assim como concluir ideias acerca do fenômeno estudado e realizar reflexões sobre processos e atividades identificadas (CRESWELL, 2013).

Nessa perspectiva, a partir da consciência discursiva (GIDDENS, 2003) dos líderes participantes do estudo e tomando formas mais narrativas de investigação, como proposto por Raelin (2016a), as unidades de análise para a produção de conhecimento acerca da prática da liderança foram as performances de padrões recorrentes e dinâmicas emergentes de atividades e ações, como defendem Crevani e Endrissat (2016).

3.2 CONTEXTO E SUJEITOS DA PESQUISA

A pesquisa foi realizada em uma organização varejista que atua no segmento de móveis e eletrodomésticos. Por questões éticas, bem como para manter o sigilo das informações obtidas da organização, foi utilizado o nome fictício **BARATUDO** para designá-la. Fundada há mais de 50 anos no estado da Paraíba em uma estrutura familiar, possui atualmente mais de 40 lojas distribuídas entre cidades dos estados da Paraíba, Bahia, Ceará e Pernambuco. A sede administrativa está localizada na cidade de João Pessoa, onde também são encontradas diversas lojas distribuídas pelos bairros, avenidas de grande fluxo, shoppings e centro.

Os critérios para selecionar a organização decorreram da (a) carência de estudos sobre prática da liderança na região, ainda mais no setor varejista; (b) da existência de uma política institucional de formação e desenvolvimento periódico de líderes nos três níveis: estratégico, gerencial e operacional; e (c) do fato de ser uma das maiores organizações privadas no estado da Paraíba. Nesse sentido, a seleção foi intencional e não probabilística (CRESWELL, 2013; MERRIAM, 2009), pois já se sabia que a organização apresentava determinadas características relevantes para a pesquisa e para o estudo do fenômeno.

A seleção, acesso inicial e criação de relacionamento com a organização ocorreram entre os meses de junho e julho de 2016 e foram realizados por e-mail e telefone. A primeira visita ocorreu no mês de agosto do mesmo ano, em um tom amistoso e solícito. Durante a reunião, as partes expuseram seus interesses e objetivos, bem como contrapartidas e restrições. Não obstante, a reunião foi bem sucedida no que diz respeito à obtenção de informações prévias acerca de como a prática da liderança era realizada e compreendida dentro da organização.

A estrutura organizacional do **BARATUDO** é composta por diversas unidades administrativas e pontos de venda. As unidades abrangem diferentes níveis, a saber: presidência, diretorias, gerências, coordenações e assessorias. No que diz respeito à estrutura das lojas, os cargos são: gerente de loja, coordenadores de vendas, de suporte a vendas, de

caixa e de estoque, vendedores, operadores de caixa, auxiliares de loja, de estoque e de serviços gerais e montadores. Essas informações foram repassadas pela organização na segunda reunião, além de outras particularidades acerca das atividades e funções, contexto histórico, econômico, jurídico e ético e configuração física da organização.

Para a realização de entrevistas, o BARATUDO disponibilizou acesso a dois (02) gerentes administrativos, três (03) analistas e dois (02) gerentes de lojas localizadas em bairros diferentes, sendo um deles responsável pela gerência de duas lojas. Tanto a seleção dos sujeitos coube à organização, como também não foi permitido o acesso e a realização de observações em um quadro mais amplo de ambientes e unidades por motivos sigilosos.

A seleção envolveu pessoas com diferentes experiências e percepções associadas à prática da liderança na organização, o que foi um fator crucial em função do potencial que cada pessoa tem para contribuir no desenvolvimento de *insights* e entendimentos do fenômeno. Nessa perspectiva, alinhado a Merriam (2009), buscou-se considerar o tempo de cada uma na organização, bem como suas experiências e opiniões, além dos reflexos do nível organizacional em que atuavam. Conseqüentemente, todos contribuíram para o propósito da pesquisa, assim como para a compreensão e resposta do problema de pesquisa.

3.3 PROCEDIMENTOS DE COLETA DOS DADOS

Previamente à imersão no campo para realizar as entrevistas, iniciadas no mês de agosto, foi elaborado um protocolo da pesquisa que definia que tipos de informações deveriam ser coletadas (CRESWELL, 2013). Além de orientar a elaboração do roteiro de entrevista que foi aplicado com os líderes designados pela organização, esse protocolo também delimitou o escopo da pesquisa e condução do trabalho de campo.

A coleta de dados pode ser visualizada como uma série de atividades inter-relacionadas cujo objetivo é obter boas informações para responder às questões da pesquisa. Por conseguinte, as etapas devem estar alinhadas aos objetivos (CRESWELL, 2013). Nessa perspectiva, foi elaborado um roteiro de entrevista semiestruturado baseado no protocolo de pesquisa, alinhado aos objetivos específicos, com respectivas referências e tópicos prévios para a coleta dos dados que possibilitassem a compreensão da liderança como prática. O quadro a seguir ilustra o protocolo de pesquisa:

Quadro 03 – Delimitação do Protocolo de pesquisa

OBJETIVOS ESPECÍFICOS	TÓPICOS ABORDADOS	AUTORES DE REFERÊNCIA
-----------------------	-------------------	-----------------------

1. Identificar as práticas da liderança em uma organização varejista;	Repertório de atividades e ações que caracterizam as práticas da liderança; Significados e sentidos incorporadas pelos sujeitos engajados na performance das práticas; Participantes e relações intersubjetivas; Características situadas e relações entre liderança e contexto; Elementos ordinários e rotineiros, assim como padrões e comportamentos recorrentes; Posições e questões que envolvem os participantes no processo de direcionar as ações do grupo;	Carroll et al. (2008); Carroll e Simpson (2012); Crevani (2015); Crevani et al. (2010); Denis et al. (2010); Endrissat e Von Arx (2013); Raelin (2011, 2014, 2016a, 2016b); Yukl (2013).
2. Descrever as atividades e ações de líderes vinculadas às práticas de liderança na organização estudada;	Elementos relacionais, técnicos e afetivos da prática de liderança; Entendimentos práticos, regras e estruturas teleológica-afetiva que constituem a liderança; Competências, habilidades, capacidades e conhecimentos; O papel das experiências, processos tácitos e emoções para a manifestação e desdobramento da liderança; Significados e sentidos construídos e compartilhados socialmente entre os agentes envolvidos;	Barnes (2001); Raelin (2014, 2016a, 2016b); Reckwitz (2002); Schatzki (2001, 2005, 2006, 2012).
3. Caracterizar as performances de cada prática da liderança no contexto da ação de líderes de uma organização varejista.	Performances realizadas pelos líderes; Agência dos indivíduos envolvidos; Elementos comunicativos: linguagens, discursos, diálogos e conversas; Relações de poder que permeiam a prática da liderança; Atividades e experiências que os participantes percebem como positivas ou negativas; Processo de legitimação; Processos de aprendizagem;	Barnes (2001); Carroll e Simpson (2012); Crevani (2015); Endrissat e Von Arx (2013); Denis et al., 2010); Raelin (2016b); Schatzki (2006, 2012); Woods (2016); Yukl (2013).

Fonte: Elaborado pelo autor (2017).

A quantidade de estrutura desejada define o tipo de entrevista (MERRIAM, 2009). Logo, como características, tem-se: protocolo com tópicos a serem explorados e roteiro de entrevista com questões semiestruturadas, abertas e flexíveis. Esse formato permitiu ao pesquisador realizar ajustes conforme surgiram novas demandas, entendimentos ou contingências, como também quando emergiram novas perspectivas dos entrevistados, tópicos ou ideias.

Foram agendadas e realizadas sete entrevistas semiestruturadas com o consentimento dos responsáveis legais. Todas foram individuais, em salas reservadas ou escritórios, livre de distrações (CRESWELL, 2013). Conforme Patton (2002), a entrevista é um meio para descobrir das pessoas coisas que não podemos observar diretamente, como sentimentos, pensamentos e intenções ou ações e eventos passados. Logo, o propósito é nos permitir entrar na perspectiva da outra pessoa. As entrevistas também são uma forma de explorar significados intersubjetivos na prática da liderança, como apontam Alvesson e Sveningsson (2003).

No início das entrevistas, o pesquisador realizou uma explanação dos propósitos da pesquisa e sua justificativa, bem como as razões para a realização de entrevistas qualitativas, respectivos tópicos e assuntos a serem tratados. Segundo Gray (2012), assim se obtém maior riqueza de detalhes e profundidade na perspectiva dos sujeitos entrevistados. Na sequência, foram realizados esclarecimentos sobre questões éticas, referentes à privacidade e confidencialidade, e sobre os procedimentos de análise e uso das informações, além de sua importância para pesquisa. Também se buscou em todos os momentos interagir com sintonia, respeito e confiança, bem como se mostrar interessado no outro.

Alinhado a Merriam (2009), ocorreram reflexões durante a entrevista, bem como sondagens (*probes*) com questionamentos ou comentários que visaram obter maior clareza, informações e detalhes. A postura de imparcialidade do pesquisador, não juízo de valor, respeito ao conhecimento do entrevistado, suas crenças e valores e criação de *rapport* somaram-se como fatores positivos para a qualidade da entrevista. Assim, durante as entrevistas foi dedicada meticulosa atenção sobre o processo em si de investigação e produção de informações.

Gray (2012) pondera que durante a entrevista é possível alterar a ordem e adicionar perguntas, ou mesmo não serem todas aplicadas em cada entrevista. Sendo assim, durante as entrevistas a ordem das perguntas foram alteradas para manter uma linha de raciocínio com o entrevistado, bem como algumas não foram realizadas por terem sido contempladas em outras respostas. Eventualmente emergiram perguntas extras para enriquecimento dos detalhes.

Algumas recomendações de Gray (2012) foram atendidas, como: chegar previamente ao local das entrevistas, por exemplo, com 20 a 10 minutos de antecedência; entrevista com duração de 45 minutos a 1 hora; e reservar de 30 minutos a 1 hora após a entrevista para fazer reflexões e notas. Outra sugestão atendida foi o registro, gravação e transcrição para garantir que tudo que foi dito foi preservado para análise (MERRIAM, 2009).

Portanto, todas as entrevistas foram gravadas e transcritas na íntegra (processo de codificação das entrevistas em protocolos), processo no qual o pesquisador já pode preliminarmente identificar temas, categorias e significados específicos, bem como repertórios de atividades, ações e performances para estudar a prática. A duração média das entrevistas foi de 1 hora, sendo a mais curta com 45 minutos e a mais longa com 1 hora e 40 minutos. Todas foram realizadas entre os meses de setembro a novembro, quando ocorreu a imersão do campo para então realizar o processo de análise compreensiva interpretativa dos dados, que é mais bem detalhado na seção seguinte.

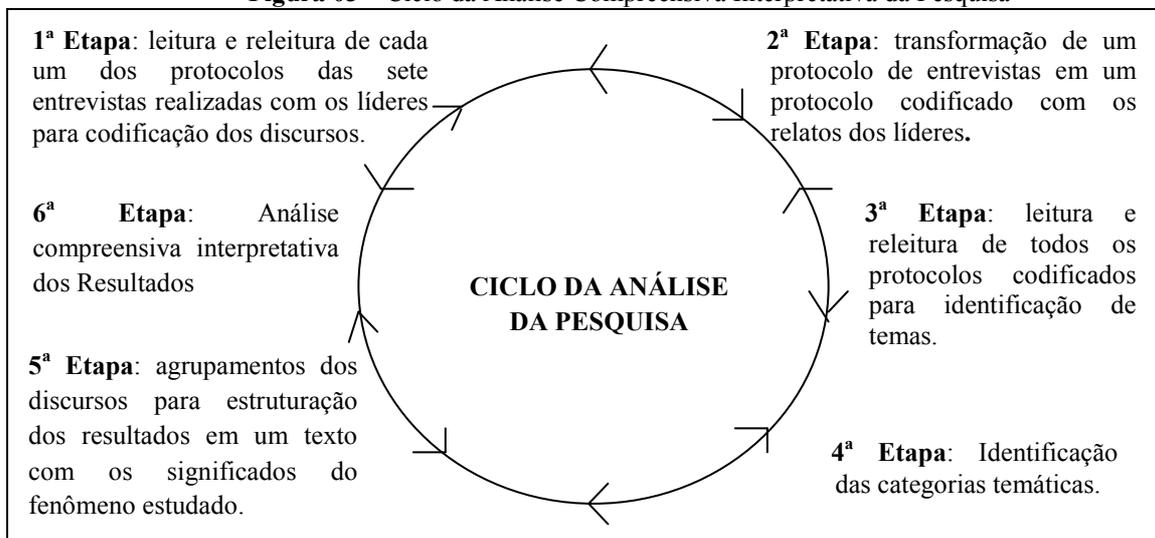
3.4 ANÁLISE COMPREENSIVA INTERPRETATIVA

O resultado da pesquisa se torna rico e intensivo à medida que o pesquisador está interessado em *insights*, descobertas e interpretações, quando também tem por objetivo revelar as interações entre fatores significativos que caracterizam o fenômeno, com foco em uma explanação e descrição holística (MERRIAM, 2009). Nesse sentido, o processo de análise dos dados foi estruturado a partir da proposta de Silva (2005, 2010) de uma análise compreensiva interpretativa que foi adaptada para este estudo.

Para efeito de rigor e para empregar maior realismo foram utilizadas Normas para Transcrição (ANEXO A). Após as transcrições das entrevistas, a primeira etapa do processo envolveu a leitura e releitura de cada um dos protocolos das sete entrevistas realizadas com os líderes. A segunda etapa envolveu o processo de codificação dos protocolos e definição de códigos para facilitar o processo de análise: **GA-n** para gerente; **NA-n** para analistas; e **GL-n** para gerentes de lojas. O “n” equivale ao número do discurso extraído do protocolo codificado na entrevista transcrita.

Eventuais nomes de cidades, de ruas ou de pessoas que pudessem identificar a organização e comprometer o sigilo dos entrevistados foram substituídos por nomes fictícios, por exemplo, cidade X e AGENTE A. A figura 03, a seguir, ilustra o processo de análise compreensiva interpretativa realizada nesse estudo. Ressalta-se que a proposta de Silva (2005, 2010) envolve sete etapas, mas neste estudo foi realizada uma adaptação em função da natureza desta pesquisa e a figura apresenta seis etapas.

Figura 03 – Ciclo da Análise Compreensiva Interpretativa da Pesquisa



Fonte: Adaptado de Silva (2005, 2010).

A leitura e releitura dos trechos dos protocolos codificados possibilitou a identificação de categorias temáticas. Esse processo já pode ser considerado interpretativo, segundo Silva (2010), pois busca “delimitar uma estrutura para compreender o fenômeno e estabelece unidades de significados, a partir dos relatos das experiências de pessoas que participaram do estudo” (p. 286). Nesse sentido, o “olhar” do pesquisador sobre os dados definiu a forma como os temas foram estruturados e redigidos. Todavia, “não existe uma verdade, nem uma estrutura definitiva, pois cada pesquisador pode estruturar os resultados de maneira diferente” (SILVA, 2005, p. 83-84).

Na quarta etapa, as categorias temáticas identificadas foram as práticas socioafetivas e sociotécnicas da liderança. O processo de análise envolveu a definição das práticas socioafetivas (relacionar-se; equilibrar emoções e sentimentos e; criar e manter relações seguras e confiáveis) e sociotécnicas (buscar legitimidade; negociar propósitos e trajeto; arranjar participações; gerir com gente e; tomar decisões). Em seguida, na quinta etapa, os discursos foram agrupados às subcategorias para a elaboração de um texto que caracterize os significados do fenômeno estudado.

Quadro 04 – Identificação de temas, categorias e significados

TEMAS	CATEGORIAS	SUBCATEGORIAS
PRÁTICAS DA LIDERANÇA	Prática socioafetivas	Relacionar-se
		Equilibrar emoções e sentimentos
		Criar e manter relações seguras e confiáveis
	Práticas sócio-tecnica	Buscar legitimidade
		Negociar propósitos e trajeto
		Arranjar participações
		Gerir com gente
		Tomar decisões

Fonte: Elaborado pelo autor (2017).

Finalmente, ocorreu o processo de análise compreensiva interpretativa dos dados, por meio de um processo de reflexividade do pesquisador e articulação com a teoria para dar mais confiabilidade aos resultados. Neste sentido, buscou-se compreender como as performances individuais e intersubjetivas dos líderes constituíam a prática da liderança, sempre com a preocupação de evidenciar a singularidade de cada situação social e apresentar reflexões sobre os significados incorporados e compartilhados em suas ações e atividades. O estudo das práticas não esteve restrito à estrutura formal da organização. Os resultados da pesquisa são apresentados no próximo capítulo.

4 RESULTADOS

Neste capítulo são analisados e discutidos os achados da pesquisa, como também, concomitantemente, são apresentados os respectivos resultados obtidos. Nesta consecução, os discursos dos entrevistados foram interpretados mediante a análise compreensiva interpretativa dos dados (SILVA, 2005, 2010), que foi operacionalizada com a exposição de trechos dos protocolos de entrevistas vinculadas às compreensões e interpretações do pesquisador à luz do referencial teórico. Diante disso, o arranjo do percurso metodológico propiciou uma estruturação de todo o processo compreensivo interpretativo.

Nessa trajetória, por meio da análise dos dados acerca da prática da liderança, foram identificadas diversas performances, que convergiram para oito categorias de atividades e ações. Em meio a essas categorias, posteriormente emergiram de maneira mais expressiva e relevante duas dimensões, de modo também a contribuir e avançar na compreensão da prática. Ainda que imbricadas e performadas socialmente, as dimensões se diferenciaram por evidenciarem elementos mais afetivos ou mais técnicos. Por fim, os resultados pretendem corroborar com o estudo da liderança como um processo intersubjetivo e social (CREVANI, 2015; CREVANI; ENDRESSAT, 2016; RAELIN, 2016a, 2016b).

4.1 PRÁTICAS DA LIDERANÇA

O fenômeno da liderança pode ser compreendido como um repertório imbricado de atividades e ações performadas por variados agentes e estruturadas por sentidos e significados compartilhados mutuamente. Essas performances também são manejadas na consecução de objetivos e resultados comuns, bem como são realizadas à medida que algum grupo engaja seus esforços conjuntamente para atender tanto as próprias demandas internas, como as cobranças e entrega de resultados incumbidos pela organização. Desse modo, os trechos a seguir revelam como a liderança é realizada pelos líderes entrevistados.

Inicialmente, para caracterizar a prática da liderança, **GA01** usa as expressões “missão” e “bandeira” para simbolizar algo que é compartilhado entre um grupo de pessoas, ou seja, significados e sentidos, enquanto que o “em prol” se refere ao engajamento para alcançar algo. No relato seguinte, **GA02** se expressa através do coloquialismo “a cara”, permitindo, por conseguinte, ter uma visão relacional e social (CREVANI, ENDRISSAT, 2016) da liderança, como também de formas de comportamentos, falas e engajamentos (CUNLIFFE, HIBBERT, 2016) compartilhados, ainda que sob “controle” do líder.

“as pessoas se organizam em conjunto em **prol de uma missão** em conjunto, né, e aquilo sempre vai ser feito porque alguém **levantou uma bandeira**. então, só existe aglomeração de pessoas em prol de alguma coisa se alguém juntar aquelas pessoas.” (GA01-8)

“é **a cara** do gerente. [...] porque o líder, ele é sempre **a cara** da equipe dele, né! então, o **CEO** é quem controla o primeiro nível da liderança. depois vem o segundo nível, terceiro, quarto e quinto, que seja. e todos esses, com certeza, vão sendo reflexo do que tá acima ali. sendo representando, sendo::, sendo feito, né.” (GA02-22)

Diante dos relatos dos entrevistados, a liderança está relacionada a ações como “juntar” e organizar em conjunto as pessoas, assim como em ser um “reflexo” “acima” dos liderados. Dessa forma, são evidenciadas relações tanto de influência entre aqueles que participam da liderança, como de posições entre líderes e liderados. Esses padrões relacionais e dinâmicos (RAELIN, 2014, 2016a, 2016b) são incorporados pelas pessoas que participam da prática da liderança e estão associados a como as atividades e ações são arranjadas para assim alcançar os resultados almejados pelo grupo.

Por conseguinte, autores como Crevani *et al.* (2010) e Denis *et al.* (2010) entendem que a liderança é constituída socialmente em uma perspectiva multidimensional. Em síntese, os relatos de alguns entrevistados corroboram com esses autores, como AN04, para quem a liderança é um “monte” de fenômenos que acontecem simultaneamente, assim como é realizada e mediada por pessoas que engajam seus esforços “em prol de um resultado comum”, como afirma GA01, subsequentemente. A concepção da liderança como um processo também foi identificado, por exemplo, nos relatos finais de AN03 e AN04. Por último, um repertório de atividades é revelado em meio a esses relatos; por exemplo: engajar, organizar e mobilizar.

“(a prática da liderança é) **um conjunto de, de, de um monte de, de fenômenos** – vamos dizer assim – **que tá acontecendo.**” (AN04-30)

“a liderança consegue engajar pessoas, entusiasticamente, **em prol de um resultado comum.**” (GA01-40)

“**a liderança aqui pra gente. a gente entende que é o processo de é::: ... organização e mobilização de atividades e de pessoas para que a gente atinja é::: resultados preestabelecidos.**” (AN03-10)

“[...] então acho que assim, a pergunta é::: bem filosófica, né!? o que é liderança? eu acho que liderança é quando é::: **... não se trata de um cargo, não se trate de uma nomeação. se trata de um::: de um processo que te põe ali como um líder.**” (AN04-12)

Similar entre os relatos acima é que o significado da liderança para esses sujeitos em muitos aspectos sempre está vinculado à ideia de direcionar efetivamente os esforços

(CREVANI, 2015) no intuito de maximizar ganhos. Esse significado da liderança também é identificado nos relatos seguintes. Conforme AN05, “a liderança dentro da organização é tudo!”, visto que sem ela “as coisas não andam”. GA02 aponta o mesmo sentido quando diz que “o propósito de existir liderança na organização é conduzir a organização pra excelência, pra cada vez ter mais resultado”.

“a liderança dentro da organização é tudo! é::: se não houver essa é uma pessoa que sobressaia em um determinado projeto, é em outro. as coisas não andam! eu vejo que realmente precisa ter um líder!” (AN05-11)

“o propósito de existir liderança na organização é::: ... é conduzir a, a organização pra::: pra excelência, pra o::, pra cada vez ter mais resultado. prosperar e, e, e manter essa função social que ela tem com a sociedade. tá levando a imagem de duas mil (2.000) famílias. tá promovendo também a economia do nosso estado e da região aqui.” (GA02-31)

“como é peça fundamental... dentro do departamento, dentro da loja! é uma peça onde a gente investe muito, né. os custos dos nossos projetos são custos altos, e que a gente hoje tem total liberdade e aprovação pra realizar, né. então, eu vejo que a organização, ela vê como fundamental, porque ela tá investindo. então, se isso aqui vai agregar. eles aprovam. sabe? às vezes são valores até... significativos, mas que.” (AN05-16)

“a liderança como::: um fator muito::: decisivo pro sucesso. tanto que ela tem programas é::: pra desenvolver novas lideranças e::: e tem uma gestão muito focada nos nossos líderes e::: com várias, várias, vários processo aí, pra tá... desenvolvendo nosso líderes e tá acompanhando eles diariamente. focado neles mesmo pra buscar o:::, o resultados da empresa.” (GA02-35)

Diante do exposto, é possível acreditar que a liderança, então, baseia-se em sentidos e significados compartilhados pelos agentes envolvidos, que os levam a mobilizar seus esforços para alcançar resultados. Além disso, a liderança não é uma prática isolada, exclusiva de um sujeito ou restrita a determinado conjunto de indivíduos, pois, como observado nos relatos, a prática emerge e é continuada por meio das interações sociais que ocorrem entre todos os indivíduos que de alguma forma participam com suas performances (RAELIN, 2014, 2016a, 2016b). Entretanto, os relatos revelam também uma racionalidade instrumental e aspectos econômicos muito fortes, cujos investimentos são gastos a serem retornados com “resultados”.

Nessa concepção, a entrega de resultados se torna uma questão-chave para os líderes, visto que tanto a organização tem muitas expectativas e demandas, bem como sua entrega ou não se torna um dos melhores indicadores para mensurar o sucesso ou fracasso de uma prática de liderança. Desse modo, diante dos riscos e incertezas envolvidos na consecução dos resultados, o processo decisório é caracterizado como natural ao cotidiano dos líderes entrevistados, pois sempre há escolhas a serem feitas e decisões a serem tomadas, que quando mal administradas podem causar prejuízos irreversíveis e fatais.

A missão e visão da organização também foram relatadas como algo presente na liderança e incorporado pelos participantes, já que significam o propósito maior a ser alcançado com fins a dar sentido ao trabalho diário dos indivíduos, gerando engajamento e dando direção a todos dentro da organização. O tratamento ético, justo e transparente entre líderes e liderados foi considerado essencial para a conservação da prática; do contrário, os participantes não se engajariam nem seriam mobilizados. Esses são alguns dos achados, entre outros, que são discutidos nas sessões seguintes.

Outro aspecto que emergiu nos dados foi o emprego dos termos “gerente”, “diretor” e “líder” pelos entrevistados como sinônimos. Embora exista uma distinção entre líder e chefe, para os entrevistados a chefia faz parte da liderança. Essa concepção parece contradizer o que preconiza Mintzberg (1990), para quem a liderança é um dos papéis gerenciais, e, assim, essa diferença se torna pouco relevante para o entendimento do fenômeno da liderança. Como alternativa para compreender a percepção dos entrevistados, temos que para a organização a entrega de resultados é prioridade e fim, logo, entregar os resultados, sendo chefe, gerente ou líder, é sempre função da liderança. Assim, os entrevistados participam da liderança em meio a diferentes cargos e papéis.

Nas seções seguintes são evidenciadas como as atividades e ações individuais dos líderes, como também intersubjetivas com os liderados, estão relacionadas a duas dimensões de práticas identificadas, denominadas de socioafetiva e sociotécnica. Na primeira dimensão são apresentadas como as performances dos entrevistados são permeadas por elementos emocionais e sentimentais, enquanto que na segunda há uma predominância de elementos técnicos.

4.1.1 Práticas da Liderança presentes na dimensão socioafetiva

A dimensão socioafetiva diz respeito às emoções, sentimentos e humores presentes e incorporados pelos indivíduos envolvidos na prática da liderança. Nessa perspectiva, foram identificadas e caracterizadas três práticas de atividades e ações vinculadas a esta dimensão: relacionar-se; equilibrar emoções e sentimento; e criar e manter relações seguras e confiáveis. São apresentados trechos codificados das entrevistas que revelam como e quando esses estados afetivos são manifestados e sentidos, bem como manejados pelo líder.

As emoções e sentimentos são uma parte essencial dos seres humanos e influenciam comportamentos individuais e coletivos, assim como os pensamentos das pessoas socialmente

nem sempre de forma consciente (BRACKETT; RIVERS; SALOVEY, 2011; GOLEMAN; BOYATZIS, 2008; HUMPHREY, 2002). Dessa maneira, à medida que o líder maneja seus estados afetivos e tem inteligência emocional e social para influenciar as emoções dos liderados e motivar os membros do seu grupo, as relações intersubjetivas e as práticas não se limitarão a simples questões instrumentais, de incentivos e recompensas.

Dessa forma, os achados corroboram com Raelin (2014; 2016a; 2016b), para quem as atividades socioemocionais configuram uma das dimensões presentes na prática da liderança e ajudam a compreender como comportamentos profissionais e amigáveis para conquistar as pessoas, assertividade tanto em situações prazerosas, quanto em adversas e o compartilhamento e transmissão de segurança e confiança em meio à prática da liderança compõem um conjunto de atividades e ações socioafetivas performadas por líderes e liderados.

4.1.2.1 – Relacionar-se

Inicialmente, essa prática de atividades e ações corresponde à maneira como o líder se relaciona com os liderados, como também na forma de conduzir essas interações dentro da organização, tanto na convivência mais próxima e contato mais íntimo, bem como se distanciando de circunstâncias prejudiciais e sendo prudente nas relações. Para Carroll *et al.* (2008), explorar e privilegiar as experiências vividas e o dia a dia, como também os elementos incorporados e emocionais, é um caminho para desenvolver a prática e gerar conhecimentos.

Nessa perspectiva, as relações socioafetivas são compreendidas como um meio para o compartilhamento mútuo de significados e sentidos na prática da liderança, cujas interações e conexões entre os indivíduos são permeadas por elementos tanto explícitos e formais, como tácitos e implícitos. Ao abordar o tema das “relações com as pessoas”, GA02 afirma ser essa a “essência” da liderança, pois o que se está “liderando é gente”, que, por sua vez, conduz os processos da organização. Para o entrevistado, o liderar ocorre por meio e entre as relações interpessoais, seja na forma de falar ou de interagir, por exemplo.

“bom, como eu já falei também! essa questão da, da relação entre as pessoas é::: ... é a essência da liderança! né? quando você lidera, independente de quantos processos, coisas, é::: volumes de capital de giro ou orçamento que você tenha. o que você vai tá liderando é gente! são pessoas que vão tá conduzindo tudo isso. então, é as relações com as pessoas é a essência de tudo, né!? porque eu digo, eu digo que o que você vai liderar são pessoas. mas como você vai falar, interagir

com as pessoas? é através das relações, então na verdade, liderar é justamente liderar as relações interpessoais, né.” (GA02-19)

Nessa perspectiva, **GL06** defende que o bom relacionamento com as pessoas é uma das condições para realizar a liderança. Diante disso, o entrevistado aponta que o diálogo é o princípio de tudo; contudo, enfatiza que o ato de dialogar, de conversar com alguém, é tanto saber falar quanto saber ouvir, portanto, tem que ser uma via dupla. No decorrer do relato, **GL06** menciona que rotineiramente conversa com os colaboradores, sempre iniciando esse diálogo de maneira receptiva e solícita, pois essa comunicação é um meio para a aprendizagem e o autodesenvolver, como também um canal relacional e horizontal para o colaborador.

“rapaz, se não, se não tiver um, um bom relacionamento entre as pessoas e a liderança, a gente num, o líder, ele não vai conseguir chegar a lugar nenhum. sabe? então, o princípio de tudo é na, na equipe, é o líder ter um bom diálogo. ele tem que ter um diálogo. ele/ e aí eu digo é::: onde, onde o líder tem que ser, ter humilde! e o diálogo é você falar e ouvir! muitas vezes a gente diz: ‘vamos ter uma conversa!?’ aí o caba só fala! e não escuta! então, eu sempre que vou conversar com, com as pessoas, eu tenho um feedback aqui. pelo menos uma vez ao mês, eu converso individualmente com todos os colaboradores da loja. e aí a minha conversa, eu começo com: – ‘como você está? e o quê você acha de mim? aonde, aonde eu preciso melhorar?’ antes de eu apontar. antes de mostrar onde a pessoa precisa melhorar ou até de elogiar. eu procuro muito saber aonde eu preciso melhorar. sabe? porque é são, aqui mesmo são trinta e cinco (35) pessoas, são trinta e cinco (35) pessoas que estão me olhando todo dia e em algum momento eu posso tá falhando, e se eu não tivesse abertura de ouvir deles aonde eu preciso melhorar. eu não vou, não vou conseguir é::: ... até, até chegar mais longe. sabe? então, o diálogo, a conversa, o relacionamento entre o líder e os liderados. ele tem que acontecer, tem que acontecer de uma forma bem estreita. não poder ser o líder lá em cima e os liderados lá em baixo, não! o líder, ele te que tá a frente, tem que tá junto, tem que tá no meio. as pessoas têm que saber que tá com o cara ali do seu lado, que ele pode contar, tanto pra comemorar como pra numa hora difícil o cara tá ajudando ele. impulsionando ele pra conseguir pra conseguir um resultado melhor.” (GL06-24)

Os relatos corroboram com a proposta de Crevani e Endrissat (2016), para quem a prática da liderança está baseada em uma perspectiva relacional. Outros relatos trazem mais evidências acerca das relações; por exemplo, para **GA02** e **AN04**, o líder não pode manter posturas extremas nas relações com os liderados. Nessa perspectiva, ambos se utilizam de exemplos dicotômicos para exemplificar suas percepções. Para **GA02**, primeiro o líder tem que “gostar de gente”. Todavia, ao mesmo tempo em que busca ser “agradável”, não pode ter isso como um fim. Por outro lado, também não deve “ser uma pessoa chata”. Já **AN04**, no trecho posterior, defende que o líder tenha uma postura firme entre duas ilustrações pejorativas, o “general” e o “padrinho”.

“habilidade com as pessoas. **primeiro gostar de gente! né!? segundo é você conseguir não ser aquela pessoa só agradável... né!? e ao mesmo tempo você não ser uma pessoa chata também... né!?** isso aí, acho que já são três exemplos bons, né.” (GA02-11)

“[...] a ideia é que a gente consiga padronizar as diretrizes de liderança dentro do **BARATUDO**, mas cada líder vai ter o teu, o teu modo de agir. a gente deixa pelo menos isso. isso eles têm autonomia, né. a gente tem líderes aqui que são mais... mais firmes, né! não, não, não aquela coisa é::: assim, a gente tenta manter o equilíbrio, né!? **o líder, ele não poder ser um general, assim como ele também não pode ser é:::, sei lá, um padrinho.** né!? então assim, ele tem que ser... **ele tem que ter uma postura firme**, mas desde que seja pautada, tanto dentro dos princípios da empresa, né, a missão, a visão, os valores, assim como também as questões éticas dentro de qualquer cultura organizacional.” (AN04-20)

Não obstante, os dilemas nas relações também são manifestados em meio à liderança. Ao relatar uma experiência marcante que vivenciou sobre liderança, AN04 comentou sobre seu equívoco de crer que deveria “agradar” a todos por ser líder, até que finalmente percebeu que, de fato, seu “maior desafio” era “ser responsável pela produtividade” dos liderados. Por sua vez, GL06, no trecho adiante, é enfático ao afirmar que ser um líder não significa apenas “ser bonzinho”, ou somente “querer agradar”, pois isso pode trazer prejuízos futuros, já que “mais na frente pode dar errado”. Como alternativa, o entrevistado indica um diálogo aberto e confiável para assim conquistar os colaboradores, apesar das eventuais divergências.

“[...] eu tive situações assim que me marcaram muito. a **primeira** foi justamente quando eu me via pela primeira gerindo pessoa, né. a frente de pessoas. é::: **eu acreditava que o meu maior desafio seria agradar a todo mundo num primeiro instante, e eu vi que, que não era isso! né!? o::: meu maior desafio era justamente conseguir... é::: ser responsável pela produtividade daquelas pessoas.**” (AN04-21)

“[...] **ser liderança não é só você ser bonzinho! você não pode só querer agradar, agradar! porque mais na frente pode dar errado!** mas é sempre você ter a verdade na frente. independentemente se ela vai agradar ou se vai desagradar. mas quando você tá com a verdade, fala a verdade, um diálogo aberto com os colaboradores. você começar a conquistar mais eles, por mais que você diga algo que eles não vão gostar, mas, mas na frente eles vão entender o porquê você teve que ter aquela conversa com eles. então, a partir do momento que o líder, ele começa a entender que através de uma conversa, através de ganho de confiança, tanto dele com a equipe e a equipe com ele, tá acontecendo aí. as coisas começam acontecer melhor. os resultados começam aparecer.” (GL06-22)

Outro aspecto afetivo e comportamental na prática da liderança é relevado por AN03, no primeiro trecho, para quem a afinidade é uma característica intrínseca do ser humano que está presente nas relações entre as pessoas, assim como influencia a prática da liderança. Todavia, nem sempre há afinidade nas relações socioafetivas; ou seja, haverá relações com maiores semelhanças e significados comuns entre os indivíduos e outras relações com menores. Nesse sentido, é possível identificar que as relações (CUNLIFFE; ERIKSEN, 2011;

DACHLER; HOSKING, 1995; UHL-BIEN, 2006) e a empatia (GOLEMAN; BOYATZIS, 2008; GOOTY *et al.*, 2010; HUMPHREY, 2002) são importantes para a prática dos entrevistados.

Para AN03, ser imparcial, “buscar um jeito de entrar na pessoa” e ter uma boa comunicação são algumas alternativas para lidar com a falta de afinidade e a resistência do liderado, que não podem ser critérios de delegação de tarefas. No trecho seguinte, a respeito das relações, AN05 faz uma observação muito tênue e delicada. Conforme o relato, apesar de não haver uma formalização sobre conduta das relações externas à organização, os líderes devem evitar uma intimidade próxima com os liderados para não terem suas decisões afetadas. Portanto, a prática também é constituída por sentimentos e emoções, bem como não está restrita ao espaço formal da organização. Além disso, fica evidente que as emoções afetam decisões técnicas, logo, segundo o relato, devem ser controladas.

“isso é um ponto interessante, né, porque querendo ou não, somos seres humanos! Não tem como dizer que não influencia o fato ter mais afinidade ou menos afinidade com determinada pessoa da pratica da liderança. Isso vai influenciar! Só que ao mesmo tempo, a gente tem que tentar minimizar isso e trazer ali e ser imparcial, independentemente de ter dificuldade. Porque tem pessoas que às vezes são boas, mas que a gente como líder, tem mais dificuldade de, de se relacionar e enfim, e às vezes de conseguir algumas coisas. Tem as pessoas que a gente tem mais facilidade e a coisa flui muito, muito mais fácil. Mas eu acho que a gente não pode. ‘a, por que aquela pessoa ali é mais difícil pra relacionamento, então, eu vou passar tudo pra essa aqui.’ daí não pode cometer esse equívoco! Tem que saber! Deixa eu ir ali. Deixa eu aprender o jeito de entrar com essa pessoa. De fazer um bom trabalho, uma boa comunicação com ela, pra que ela não seja resistente. É o que a gente vai propor.” (AN03-14)

“formal não tem, né. a gente passa é:: no treinamento algumas instruções, né, de... é::: evitar proximidade com as pessoas da lojas, fora da lojas. a gente não tá pedindo pra eles serem inimigos, mas pra evitar um: – ‘ah, vou ali. sair pra um barzinho. vamos. terminou aqui.’ a gente sabe que isso acontece! mas a gente orienta que não façam, né! evitar é – vamos dizer – relacionamentos fortes fora da loja, justamente pra não influenciar no poder de decisão, na tomada de decisão que ele tem que ter. a gente não consegue ter domínio disso, mas a gente orienta.” (AN05-13)

Por sua vez, GL07 e GA02 relataram meios para criar e manter bons relacionamentos. No primeiro trecho, o entrevistado explana o estudo emocional do colaborador por meio de um diálogo reflexivo e apoiador, abordando também a importância dos resultados. No segundo trecho, foi comentado que a construção de bons relacionamentos pode ocorrer mediante padrões de comportamentos, como técnicas de relações interpessoais e “regrinhas”. Em síntese, a prática é um esforço coordenado entre participantes para alcançar um resultado distinto mediante regras próprias, assim como para promover seus projetos individuais ou mútuos (RAELIN, 2016a; 2016b).

“no dia a dia a gente busca a melhor possível, né, sempre tá bem. como a gente já havia falando. é estudar o emocional de cada um colaborador. como é que ele tá respondendo com a empresa. se é isso mesmo que ele quer, né. a gente também dá essa liberdade de conversa com eles, esse feedback. [...] O BARATUDO dá liberdade ao gestor de você conversar com o colaborador. onde é que ele tá errando. onde é que ele precisa melhorar. o que é que tá acontecendo com a vida dele. se precisa de alguma ajuda. se precisa da mão amiga empresa. no entanto, que depois, que ele venha retornar com os melhores resultados. não permanecer ou vê se é isso que ele quer da vida mesmo. se ele quer permanecer ou sair normalmente na tranquilidade. a intenção da gente é fazer uma demissão, se chegar ao ponto, humanizada. que ele saída tranquilamente. que tá ciente que vai sair, porque foi porquê ele quis. não por conta que a empresa achou porque tava se dando mal e a empresa ia botar pra fora.” (GL07-15)

“[...] eu uso várias técnicas de relações interpessoais. eu sigo:: vários princípios. é:: ... e:: e é isso! eu busco:: ter uma::, uma base boa de relacionamento, né. **construir um relacionamento bom com as pessoas e, e sigo várias regrinhas** no::, no:: na minha maneira de me relacionar também com elas pra::, pra eu conseguir ter a::, a liderança das pessoas.” (GA02-10)

Diante dos relatos apresentados, é possível entender que as relações intersubjetivas em meio à prática da liderança são essenciais para sua construção social (CARROLL, 2016; SERGI, 2016; SIMPSON, 2016). Na performance dos líderes são reveladas uma inteligência emocional para análise e monitoramento das emoções do liderados (BRACKETT; RIVERS; SALOVEY, 2011), como também para ouvi-los e motivá-los, o que revela uma inteligência social (GOLEMAN; BOYATZIS, 2008).

Nesse sentido, as habilidades e conhecimentos necessários para construir boas relações com os liderados são importantes para o líder, principalmente para alcançar de resultados, comumente enfatizados nos relatos acima. Além disso, as atividades e ações socioafetivas performadas pelos entrevistados nas relações também são um meio para engajar e motivar a todos. Logo, ter equilíbrio emocional e sentimental para conviver profissional e assertivamente com as pessoas também é importante para relacionar-se bem e produtivamente. Nesse sentido, a próxima categoria aborda as performances vinculadas à esses aspectos.

4.1.1.2 – Equilibrar emoções e sentimentos

Essa prática de atividades e ações corresponde aos aspectos emocionais e sentimentais envolvidos na prática da liderança, em particular os relacionados ao líder e sobre como são tratados. O equilíbrio emocional e relações afetivas são necessários para uma atuação efetiva do líder, tanto no lidar com suas atribuições e responsabilidades, quanto com os próprios sentimentos e emoções que emergem no exercício de suas atividades, visto que o líder é

responsável por entregar resultados e manter relações positivas com os liderados, bem como por estar motivado.

O relato inicial de **GA01** é ilustrativo acerca dessa percepção, pois enfatiza a importância do controle emocional para o líder, em razão que o descontrole, não “dosagem” e falta de “cuidado” podem causar consequências indesejáveis, e assim problemas maiores; por exemplo, “causas trabalhistas”, desengajamento coletivo da equipe ou “demandada geral de ninguém aceitar” o líder. O trecho abaixo revela como as emoções estão presentes na prática da liderança, principalmente em momentos de tensão. O entrevistado faz uma série de advertências como: “entender quando é um momento crítico”, “controlar aquela emoção” e “mitigando os erros”. Ao fim, conclui que as emoções têm efeitos sobre a fala, que por sua vez pode levar a decisões erradas.

[...] é muito importante e prudente para o líder saber que tem que calar, saber a hora de falar. sabe? **porque a emoção consome, principalmente quando a sua liderança é confrontada por algum outro líder informal**, e você quer::: para de exercer a liderança democrática, laissez-faire, e ir pra autoritária. então, isso tem que ter muito cuidado, porque em alguns momentos, se isso não for bem dosado, pode gerar causas trabalhistas, pode gerar desengajamento, pode até gerar é, é, enfim, demandada geral de ninguém mais aceitar aquele líder. ele ter uma rejeição é::, e:: coletiva. então, as emoções tem que ser extremamente dosadas é::: nos momentos críticos. então, a gente tem que entender quando é um momento crítico, quando é um momento de risco pra saber é::: controlar aquela emoção e sempre mitigando os erros daquela tomada de decisão, porque o ato de falar também é uma tomada de decisão.” (GA01-2)

Os relatos a seguir corroboram igualmente para evidenciar o quanto sentimentos e emoções estão presentes e imbricada à prática da liderança (ASHKANASY; DASBOROUGH; ASCOUGH, 2009), como também destacam a importância de um estado afetivo equilibrado entre a vida pessoal e profissional (SILVA, 2005). No trecho inicial, **AN04** faz uma distinção entre pessoal e profissional, quando, então, afirma que o desequilíbrio desses influencia negativamente a produtividade da equipe e da empresa. Portanto, “o líder, ele tem que fazer um exercício diário de manter” o “equilíbrio” entre “o pessoal e profissional muito mais do que qualquer outra pessoa”.

Por sua vez, **GA02**, no trecho seguinte, relata que radicalidades podem ser a causa desses desequilíbrios, bem como argumenta que as emoções são intrínsecas a todos os momentos, justamente por sermos seres humanos. Contudo, os líderes devem ser mais racionais, deixando os sentimentos para momentos oportunos, ainda que as emoções “muitas vezes quer tomar de conta, mas a gente não pode deixar de seguir o raciocínio e o *feeling* só na hora”.

“acho que totalmente! muito! é:: eu acho que **o líder, ele tem que fazer um exercício diário de manter em equilíbrio** o::, o::, o:: pessoal e o profissional muito mais do que qualquer outra pessoa. né!? [...]se ele deixar influenciar qualquer/ fazer que essa balança, entre pessoal e profissional, num, não esteja em equilíbrio. seja um pouquinho que seja é:: qualquer medida que seja. Influencia, as vezes influencia, influencia muito na produtividade! tanto da equipe, como da empresa como um todo.” (AN04-02)

“o ideal é que não influenciem bastante, né. é mas... com certeza influenciam de... muito quando... quando acontecem coisas na sua vida pessoal ou profissional, que seja, que são:: de uma:: – digamos assim – de uma **radicalidade** maior. fica mais difícil de você separar o emocional do, do, do que você realmente precisa de emoção para aquele momento específico. mas está intrínseco em todos os momentos, inclusive em momentos de negociação, de conversas e tudo. a gente é ser humano. **a emoção muitas vezes quer tomar de conta, mas a gente não pode deixar de, de seguir o raciocínio e o feeling só na hora.** é, como é que se diz? oportuno de tá usando ali, né. acho que é basicamente isso aí.” (GA02-01)

Similarmente, **GL06** também propõe uma distinção entre “emocional do trabalho” e “emocional pessoal”, ainda que exista uma “briga muito grande”, que é comum àqueles que atuam em cargos de gestão (SILVA, 2005). Para o entrevistado, o líder não pode trazer problemas emocionais externos, “de fora”, para dentro da organização, pois isso pode “atrapalhar muito” no alcance dos resultados. Além disso, o líder deve “mostrar” para os liderados que “é capaz” de fazer essa separação, primeiro para mostrar que isso é possível; segundo, para então poder “cobrar” resultados. Nesse sentido, a prática da liderança demanda do líder uma racionalidade funcional e instrumentalizada, conforme o discurso do entrevistado, que dadas às proporções, são uma reificação do ser humano nas organizações (RAMOS, 1989).

“eu costumo sempre dizer pra pessoas que estão comigo que a gente como líder, a gente tem que saber separar muito bem o nosso **emocional é... pessoal, com nosso emocional do trabalho.** porque se a gente como líder, a gente tiver trazendo problemas de fora pra dentro da, da, da organização. **a gente vai atrapalhar muito!** porque tem várias situações adversas que a gente vive lá, lá fora. e aí, até, até é confuso você dizer: ‘mas como é que você consegue separar? é uma vida só!’ mas você, o líder, mesmo em si, até pra ele cobrar que as pessoas não, não, não, não deixem uma situação lá de fora influenciar no seu resultado aqui dentro. ele tem que mostrar que é capaz de fazer isso também. e aí, é uma, é uma, uma, uma briga muito grande que, que o líder tem, emocional, é profissional e emocional pessoal. ele saber que aqui dentro da organização, ele tem um resultado a cumprir e o quê que vai levar ele a correr atrás daquele resultado.” (GL06-05)

Em síntese, o relato de **GL07** resume a percepção dos entrevistados anteriores acerca de uma possível distinção entre profissional e pessoal e sobre a presença de emoções e sentimentos na prática da liderança. O entrevistado entende que há sim influência, mas sustenta também que o lado profissional deve estar “acima de tudo” e que o “coração do

gestor” não pode ser afetado “nunca” ou abalado “por certas emoções”. Para ele, o estado de entusiasmo e de motivação do líder, observado pelos liderados, tem o efeito de lhes influenciar também, bem como nos resultados da organização. Portanto, o líder tem que mantê-lo continuamente, não se deixar abalar ou afetar, deixando sempre os problemas que lhes são externos fora da loja.

“até pode até influenciar, mas a gente tem que levar o profissional acima de tudo. ser profissional é saber que aquele problema não vai afetar, até porque os demais liderados vai depender do sua entusiasmo, da sua motivação. se você deixar levar, o resultado da empresa não vai sair não. se você vê que tá com problema. um problema dentro da empresa mesmo, a gente tem e fica chateado, mas que o positivo volte logo a tona. né!? você não deixar se abalar por certas emoções. você tem que tá/ traz até de casa, uma problema casual, problema pode ser financeiro, pode ser relacionamento, pode ser tudo. mas que isso não deixe afetar nunca, nunca no coração do gestor. ele tem que vim preparado! chegou, pisou na loja, os problemas fora! pisou na loja, os problemas têm que tá fora. não afetar de forma alguma, até porque você tem o desafio muito grande no dia, que é o resultado da empresa.” (GL07-27)

Conforme os relatos apresentados até aqui nessa prática, é revelado o quanto as emoções e sentimentos estão presentes na prática da liderança. Embora muitos dos relatos tenham menções e alusões negativas, principalmente quando relacionadas ao alcance dos resultados, é possível identificar habilidades e competências relacionada à inteligência emocional dos entrevistados, como: (a) percebem as próprias emoções, especialmente para não afetar o alcance de resultados; (b) utilizam as emoções na resolução de problemas e na comunicação interpessoal com liderados; (c) entendem e rotulam suas emoções; (d) e as regulam no sentido de prevenir ou reduzir problemas (BRACKETT; RIVERS; SALOVEY, 2011).

Quanto à inteligência social e habilidades interpessoais, os entrevistados buscam influenciar ao engajamento e motivar os liderados a serem efetivos, considerando também o contexto organizacional em que atuam (GOLEMAN; BOYATZIS, 2008). Nesse sentido, nos relatos a seguir são identificados como os sentimentos e emoções também têm uma abrangência social que permeia às relações, que segundo os entrevistados, podem até causar outros tipos de problemas ou situações indesejáveis. Como AN05, que critica determinadas atitudes negativas; por exemplo, apadrinhamentos e não meritocracia, a não neutralidade dos sentimentos e afetos. Já no segundo trecho, GL06 argumenta que o líder não pode ter medo de perder o cargo, pois esse sentimento pode atrapalhar e frustrar o crescimento de outras pessoas.

“diretamente. são sentimento e afetos, né, se você não conseguir – vamos dizer – separar, é::: tentar mostrar uma neutralidade diante da situação. ela influencia completamente a, a postura do líder, o comportamento, e eu acho que é uma das, é umas das dificuldade que a gente tem. sabe? é apadrinhamento. as pessoas ainda não enxergam meritocracia como uma forma de crescimento. então, os sentimentos e os apadrinhamentos envolvem muito os líderes. [**e como as emoções, sentimentos e afetos estão presentes na prática?**] você quer a situação? [**sim**] são os apadrinhamentos.” (AN05-07)

“eu costumo muito dizer que as pessoas que trabalham comigo, eu dou muita oportunidade. abro muito espaço. sabe? porque muitas vezes você acaba atrapalhando o desenvolvimento de uma pessoa por achar que só a sua palavra, por você ser o líder, por você ser o gestor, correto é só o que você diz. e às vezes tem um cara que tá lá na frente, lá na ponta, que tem uma ideia boa e tem o cara que tá querendo se formar com uma liderança e às vezes o líder, ele começa a prender tanto o cara que acaba frustrando o crescimento do cara. o cara é uma vela que tá se acendendo e por ele está sendo abafado ele se apaga. sabe? então, o líder tem que saber, **ele não pode ter medo de perder o cargo**, por ter pessoas na, na, na unidade, na, na, na loja que façam e aí, até o que eu sempre digo para as pessoas que estão comigo e que estão formação de liderança. a minha ideia que e eles sejam melhores do que eu. sabe? porque eu, porque eu almejo crescer mais e se tiver pessoas que na minha ausência faça o melhor do que eu faço, eu vou tá abrindo, abrindo oportunidades para eles crescerem e eu crescer também.” (GL06-06)

Aspectos da inteligência emocional e social também são evidenciados no relato de GA02, que destaca o impacto da responsabilidade em suas práticas. Conforme o entrevistado, os sentimentos presentes na prática da liderança possuem dois lados. No lado bom, como no trecho abaixo, está a nobre e bonita missão de desenvolver o potencial de cada pessoa e lhe definir o futuro. Em contrapartida, o lado negativo envolve toda a responsabilidade em lidar com o futuro dessas pessoas, o que causa estresse e exige equilíbrio emocional do líder.

Não obstante, autores como Bligh *et al.* (2011) destacam que essa percepção da liderança é romântica, já que o líder parte do seu ponto de vista, ou seja, de uma abordagem individual para definir um processo mais amplo e social. Por outro lado, à luz de Alvesson e Sveningsson (2003), é possível discutir se, de fato, são os líderes “quem definem o futuro das pessoas que estão sendo lideradas”, visto que nem sempre seus interesses e os do líder são convergentes. Ainda que notório que os líderes assumem grandes responsabilidades, é questionável os limites e nível da atuação afetiva do líder sobre a vida externa dos liderados fora da organização.

“**é um sentimento::: é::: que tem dois lados, como tudo na vida. é::: o lado bom é a nobreza dessa missão**, é você tá – como eu disse –. ser liderado é ter um mentor, né, e caso, você ser um líder é ser o mentor das pessoas. eu acredito muito que:: cada pessoa tem um potencial dentro dela. então, quando você é o líder, você é quem define o futuro das pessoas que tão sendo liderada por você. você quem define se o cara vai ser bem sucedido, se o cara vai ser feliz, na vida, no casamento, na família, em qualquer situação. porque a gente tem espaço pra conversar sobre tudo isso e, e se, e se separar muito a vida pessoal da profissão. é inclusive eu também acho que é um líder que também não está fazendo o seu papel com eficácia. é::: então assim, tem esse lado nobre e bonito. essa função social, essa função cristã de você tá

conduzindo as pessoas para um caminho do bem. fazendo as pessoas crescerem, as famílias, tudo. você tá desenvolvendo isso. e tem a parte que:::, tirando pelo mesmo lado, **é a partir do momento que você tem o futuro de tantas pessoas na sua mão, você também tem uma responsabilidade muito grande.** então, tem o lado do estresse, que exige uma inteligência emocional muito grande, que parte:::/ eu acredito que tudo você consegue buscar muito fundamento na teoria, então você precisa estudar muito pra, pra ter essa parte bem controlada, pra você conseguir ser um bom líder. e::: o lado negativo é esse: o stress, dessa::: do tamanho dessa responsabilidade.” (GA02-02)

O sentimento de responsabilidade também é apresentado nos relatos de AN04 quando salienta que a responsabilidade é um sinal de que a liderança está sendo exercida. Na sua percepção, sentimentos de imposição ou culpa cedem lugar à incumbência da responsabilidade e ao compromisso de trocar informações de forma transparente com os liderados. Isto é, quando se engaja com compromissos, a reboque vêm responsabilidades. Assim, esse sentimento está imbricado a algumas atividades e ações performadas pelo líder. Os trechos relevam também habilidades relacionadas à inteligência emocional dos líderes, que é saber distinguir e rotular os sentimentos (BRACKETT; RIVERS; SALOVEY, 2011) de culpa, imposição e responsabilidade.

“[...] como é que eu percebo que estou praticando a liderança com, com ela ou com algum projeto meu? primeira coisa, eu me sinto responsável. eu não me sinto imposto por, por aquilo é::: eu não me sinto culpado se algo der errado. eu também não me sinto é::: ... incumbido de responder por aquilo. eu me sinto responsável! é uma das primeiras coisas! a segunda coisa é que eu me sinto na obrigação de ser transparente na troca de informações. seja sobre o meu projeto pra com outras pessoas. seja a troca de informações com a estagiária que, sei lá, hoje é minha liderada. né!? então, eu me sinto nessa obrigação, com esse compromisso de trocar a informações de um modo transparente.” (AN04-03)

“o sentimento que, que... de ser líder e liderar, **eu acho que a primeira coisa que te cai, que te, te, te pesa, que você age sobre pressão é::: é a responsabilidade.** porque se você tá a frente dessas pessoas, se você foi nomeado líder ou se você exerce, mesmo não sendo nomeado, a liderança por, por, por, sei lá, por necessidade ou pela ocasião. é você tá sendo responsável! né!? por mais que a gente saiba que existem líderes que se isentam dessa responsabilidade. né!? tentam se afastar dessa responsabilidade. mas não, você é responsável! né!? pegar o exemplo daqui mesmo do **BARATUDO**. um exemplo tangível, mais palpável. o líder/ a loja num:::, num::: tá batendo a meta do mês. né!? por mais que a gente possa ter uma crise socioeconômica, sócio-político-econômica esse ano é::: uma crise. em algumas regiões a gente tem uma crise hídrica, crise climática e por aí vai. a crise geográfica, geológica e por aí vai. crise agroeconômica. é::: a responsabilidade é do líder. ele tá a frente. ele tá sendo pago – entre aspas, né! – pra solucionar a:::, a:::, a::: pra evitar que esse tipo de situação atinja a loja. né!? se ele vai ter que ir atrás de outras formas pra angariar::: compradores, clientes, potenciais clientes pra loja. é::: uma responsabilidade dele! né?! **então assim, ele não pode ser culpado pela, pela crise. ele também não ser culpado pelo mau rendimento, mas ele é responsável. eu acho que é muito diferente a culpa da responsabilidade. eu acho que esse é o primeiro sentimento que vem de ser líder e liderar.**” (AN04-04)

GA01 e **AN04** relatam que um dos sentimentos presentes na prática da liderança é a solidão (LAPIERRE, 1995). No primeiro relato, é argumentado que isso pode decorrer das muitas ocasiões em que o líder tem que tomar decisões que são impopulares e que apresentam rejeição. Logo, é exigido “muito equilíbrio emocional” por parte do líder. No segundo, também é identificada a relação entre a tomada de decisões e a solidão. Todavia, o argumento decorre do líder não pode compartilhar algumas decisões com os demais, nem simplesmente obedecer ao que lhe é incumbido. Dessa forma, “exercer a liderança às vezes vira uma, uma função solitária”.

“o sentimento de:::, de ser líder e liderar é, é:::, é de, é **mistura do sentimento de gratidão quando a gente chega ao final de um ciclo e vê os resultados acontecerem. sabe? é:::, é realmente um, um cargo solitário**. muitas vezes você tem que saber das coisas, tomar decisões impopulares e, de uma certa maneira, ter algum tipo de rejeição. **então isso requer muito equilíbrio emocional, por parte dos líderes**. mas também é um, é um cargo muito nobre. não pelo, pelo valor agregado de salário, de benefícios que o líder tem comparado aos liderados. mais nobre com poder de capacidade que, que o líder tem em, em transformar as coisas.” (GA01-3)

“[...] **ser líder, ser gestor é uma, uma, um cargo, é uma opção solitária**, né. porque muitas vezes a pessoa tem que dar, tem que tomar. a tomada de decisão é só dela! ela não pode compartilhar, ela também não pode simplesmente obedecer. né!? então assim, acaba que ser a tomada de decisão é vira algo solitário, então, **logo, o exercer a liderança as vezes vira uma, uma função solitária**.” (AN04-05)

Yukl (2013) aponta que o líder deve preservar a lisura e neutralidade em suas decisões, bem como refletir que, apesar de algumas medidas serem impopulares ou desagradáveis, necessitam e devem ser tomadas. Dessa forma, o líder deve ponderar aspectos técnicos envolvidos no processo decisório. Portanto, diante de tantas responsabilidades e desafios, é compreensível quando **GA01** enfatiza que o líder deve ter equilíbrio emocional também para lidar com situações não planejadas e contingenciais, pois, se estiver preparado apenas para atuar “dentro de sua zona de conforto”, ele sucumbirá às emoções provocadas por esses eventos. No segundo trecho, **GL07** afirma que os resultados da empresa são a “cara do gerente”, assim como a “liderança é a cara do resultado”. Dessa forma, o líder tem que estar “bem”; do contrário isso pode ocasionar toda uma série de números e resultados negativos para a empresa.

“[...] **um líder que está preparado pra conduzir dentro da sua zona de conforto**, ele é, se ele tá preparado apenas pra isso. **a partir do momento que aparece um momento contingencial, uma situação não planejada. se ele não tiver o equilíbrio emocional, ele vai sucumbir às suas emoções e, e trazer prejuízo na tomada de decisão**.” (GA01-4)

“**a liderança é, é, é a cara do resultado**. né?! que nem já foi fala aí. que a liderança, ele, ele, ele/ o resultado só sai através da, da, da, através do gestor! é a cara do

gerente! como o **AGENTE A**, diretor, já chegou e já me disse, não esqueço mais nunca. ele me disse que **‘o resultado da empresa é a cara do gerente’**. **se o gerente tá bem, os números tá bem, a empresa tá organizada**. pode ter certeza que todo setor. **eles podem olhar a meta. como é que tá a meta. se ele tá bem, a meta tá bem. se ele tá mal, o gestor tá mal, o gestor não acompanha, o gestor não faz a coisa acontecer. não dá ideia, não tá junto dos colaboradores. tá tudo, tá tudo baixo!** o resultado tá tudo errado! ai não tem como crescer nesse objetivo, não! então, a liderança, a meta, o resultado da empresa é a cara do gestor. se o gestor tá bem, a empresa tá bem! se o gestor tá mal, tudo tá errado! estoque tá errado, meta de loja tá errada. onde você procurar tem coisa que, que tá errado, não tá bem, porque a liderança não tá caindo dentro pra resolver isso aí. não tá dando importância no que o **BARATUDO** quer.” (GL07-03)

Diante dos relatos, fica evidente que os entrevistados não só percebem o impacto que seus sentimentos e emoções têm em suas práticas, como também performam estados afetivos positivos para tanto motivar os liderados, quanto alcançar resultados. Nesse sentido, as inteligências emocionais (BRACKETT; RIVERS; SALOVEY, 2011) e sociais (GOLEMAN; BOYATZIS, 2008) são importantes, pois os líderes vivenciam no seu cotidiano sentimentos como culpa, medo, solidão e responsabilidade. Todos os entrevistados também destacam que o equilíbrio emocional, como também a divisão dos sentimentos e emoções e das práticas gerenciais são necessários para não prejudicar os resultados organizacionais.

Os achados corroboram com Raelin (2011, 2016a), Crevani e Endrissat (2016) quando apontam que para estudar a liderança de maneira mais profunda é necessário também entender como os sentimentos e emoções estão imbricados e são performados em meio às atividades e ações das pessoas. Nessa perspectiva, compreender a manifestação coletiva dos afetos também é necessário. Por conseguinte, na próxima categoria alguns desses aspectos são abordados.

4.1.1.3 – Criar e manter relações seguras e confiáveis

Essa prática de atividades e ações corresponde à criação e desenvolvimento de relações confiáveis e seguras entre os agentes que participam da prática da liderança, bem como da sua construção e reprodução. Entre as ações estão a criação de um ambiente no qual as pessoas acreditam e sintam que podem confiar mutuamente umas nas outras, sintam-se seguras para contribuir e colaborar, sejam criativas na resolução de desafios e dificuldades e participem ativamente no alcance dos resultados estabelecidos.

Nesse sentido, o líder deve manter uma postura ética, justa e transparente com os liderados, como também se comprometer com possíveis fracassos e erros (BROWN; TREVIÑO, 2006). Essa percepção é identificada no relato de **GA01**, para quem o líder deve

propiciar um ambiente no qual os liderados podem propor ideias e participar do processo decisório, objetivando o alcance de resultados. Isso não significa, por parte do líder, a isenção de suas responsabilidades por quaisquer fracassos e insucessos. Pelo contrário, o líder deve estar ciente das possíveis consequências que venham a ocorrer. Além disso, a postura de arcar com o ônus e blindar os liderados tem um efeito muito importante para que os liderados possam confiar e se sentirem seguros nesse processo.

Por conseguinte, quando afirma que os liderados devem ter liberdade, o entrevistado entende que a tolerância ao erro é algo que estimula a participação de todos, pois não serão expostos ou avaliados apenas pelos erros. Todavia, em caso de sucesso ou êxito, o bônus deve ser de todos, incentivando ainda mais os liderados a contribuírem. Isso permite que sentimentos como medo de errar (MEINICKE; SILVA, 2007) e receio de ser culpado por algo sejam mitigados em detrimento da segurança e proteção que o líder passa.

“[...] se a decisão é minha ou de um liderado sobre qual caminho a gente vai percorrer. não importa se eu estou sendo é se eu estou comprando a ideia dele ou não! o que importa é que a gente chegue no resultado! **se a gente não chegar. eu tenho que ter a habilidade, a coragem de assumir a responsabilidade do erro que deu, porque eu não vou jogar pra ele.** tá entendendo? porque as pessoas têm que ter a liberdade de saber que o seu líder vai ser responsável pelo, pelo, pelo, pelo – vou colocar assim – mais pelo ônus. o bônus, eu acredito que tem que ser mais compartilhado. o ônus, ele tem que ser mais blindado pelo líder pra fazer com que as pessoas se sintam a vontade pra tentar, pra inovar. é o que eu chamo aqui do::: a tolerância ao erro. então, a tolerância ao erro é justamente isso. **a pessoa erra. recebe o feedback que ouve o erro, mas houve tolerância e houve, de certa maneira, a proteção. por que se o líder não protege o liderado nesse momento, ele fica exposto à organização e também exposto a pessoas que não têm a capacidade de avaliar aquela pessoa, porque vão avaliar pelo erro e não pela história, pelo conjunto de acertos e conjunto de erros, que é bem menor do que o conjunto de erros.** então, se o líder faz esse projeto de, de deixar as pessoas livres pra tentarem, sendo também essa, essa, essa blindagem é::: na medida que há o erro, é::: vai fazer com que as pessoas evoluam e queiram cada vez mais trazer novos resultados. então, eu não enxergo que há uma::: que o líderes devem se travar ao serem influenciados por outros. ele tem que saber, ele tem que ter a sabedoria de saber qual, de perceber quais são as consequências que::: aquelas decisões, sejam dele ou da equipe, vai trazer” (GA01-1).

A fala de GL06 reitera a importância da confiança entre líder e liderados para o desempenho das atividades e alcance dos resultados. O entrevistado salienta a importância de ser confiável, como também reforça o compromisso do líder em não ser demagógico, visto que os liderados têm por hábito a observação do líder no seu exercício diário. No relato também é enfatizado que o líder é mais observado do que observa; por conseguinte, se ele for demagogo, essa conduta pode causar o rompimento da confiança estabelecida (CUNLIFFE;

ERIKSEN, 2011; YUKL, 2013). O entrevistado entende que essa relação é recursiva entre ele e os demais, pois existe um processo de espelhamento.

“[...] eu vou falar muito durante esse, esse tempo, nessa nossa conversa, eu vou falar muito sobre confiança. sabe? então, **o liderado, ele tem que ter muita confiança na pessoa que está liderando ele. sabe?** de uma certa forma, é o líder, ele é o espelho do liderado. então, **se o líder vai bem, o liderado vai bem. se o líder fala uma coisa e faz outra. ele jamais vai ter a confiança do liderado. então, o liderado, ele, ele olha muito, ele tá muito** é/ eu digo até as pessoas que trabalham comigo, que estão em formação para liderança, **que as pessoas que a gente tá liderando tá observando mais o líder do que o líder observa o liderado.** sabe? e aí o liderado, ele tá ligado na hora que o cara chega, o que o cara tá fazendo durante o dia, o que o líder dele está fazendo durante o dia, e **aí se o líder tiver pregando uma coisa e fazendo outra, ele coloca o liderado a perder.”** (GL06-1)

“[...] a partir do momento que ele começa a não... ter a confiança da equipe, que ele começa a dizer uma coisa e fazer outra. aí a equipe começa a desacreditar e o resultado ele não acontece. e aí, a gente já viu vários exemplos de, de lojas e empresas que acabam se perdendo, acabam se fechando, por que é::: a gestão, a liderança é não, não, não agiu realmente como uma liderança. mas agiu mais como uma chefia. vamos dizer que aquilo tinha que ser daquele jeito. mais por que tinha que ser daquele jeito? por que eu tenho que chegar já? a empresa tem que brigar pra chegar naquele resultado? e até aonde eu to ajudando a minha equipe a chegar? porque se eu só disser que as pessoas tem que fazer e eu não mostra que estou correndo atrás também. as pessoas vão dizer: ‘rapaz, ele que é o gerente, não tá correndo atrás. por que eu vou correr atrás de um resultado melhor?’ **então, se o líder não tiver a frente, não tiver mostrando que tá fazendo por onde conseguir um resultado. todo o resto também não vai chegar!”** (GL06-2)

Relações seguras e confiáveis também podem ser construídas a partir do que **AN04** exemplifica como resguardar o liderado de cobranças, punições e críticas de outros líderes aos quais não se reporta, o que não significa que não haverá isenções ou abonos, apenas não haverá uma exposição. Para o entrevistado, o líder é a pessoa que está a “frente” e que “responde” pela equipe, até mesmo “dando a cara a tapa” quando a condição de responsabilidade é relacionada a ele. **AN04** faz um juízo de valor positivo ao defender que isso é “muito bonito” e considera também que essa postura não é uma “dor de dono” e sim uma responsabilidade.

“eu consigo enxergar na pessoa que tá a frente de mim, tá frente da equipe que eu faço parte, do time que eu faço parte, é::: o esforço dele de ser responsável, o esforço dele de otimizar o nosso trabalho, o esforço de:: de responder pela equipe. né?! aquela coisa de – usar o termo vulgar mesmo, popular – é::: é **a pessoa que tá dando a cara a tapa pela equipe dele.** né?! alguém/ e aqui tem bastante exemplo disso! assim, **eu acho até bonito!** é uma coisa que eu não via fora, né, principalmente na, na no trabalho que eu tava e aqui eu vejo e acho muito bonito, aquela coisa assim, é::: venha um pessoa de outro setor querer::, seja dar uma punição, seja fazer alguma, qualquer outra, é dá uma sugestão, critica, qualquer coisa, em cima de uma pessoa que não é da, da/ não é liderado dele, o líder se põe a frente e fala: – ‘perai! você passa pra mim que eu passo pra ele.’ né!/? que é::, que é:: bem escachando mesmo, né! ‘que dá a tapa na cara? dá na minha! mas não dá na do meu liderado.’ né!/? assim, tem essa, essa::/ não é, é diferente duma dor de dono, que

a gente vê muito em muitas organizações por aí. ‘não! isso aqui é meu e você não venha mexer, né!’ não! é ao contrário! é aquela coisa assim, eu me sinto responsável pela equipe que eu tenho, pelo processo que eu tenho, pelo projeto que eu tenho, e aí, é quando eu vejo assim, que eu to sendo liderado. é quando eu consigo enxergar essas atitudes na pessoa que está a frente da, da equipe.” (AN04-1)

Os relatos apresentados revelam performances orientadas para as relações. Dessa forma, entre os entrevistados há uma atenção e interesse com as pessoas e relacionamentos, como também no “aumento da confiança mútua, cooperação, satisfação no trabalho e identificação com a equipe” (YUKL, 2013, p. 51). Referente à criação e manutenção dos sentimentos de confiança e segurança nessas relações, os discursos convergem para algumas das atividades na prática da liderança preconizadas por Raelin (2014, 2016a, 2016b), como: entrelaçar (*weaving*), desencadear (*unleashing*) e convidar (*invinting*).

O entrelaçar consiste na criação de redes interativas por meio de *networks*, novos ou existentes, com o foco em atividades mútuas e mediante a construção de confiança entre os indivíduos e por criar significados compartilhados através de visões específicas ou *frames* cognitivos para assim alcançar resultados. Quanto à segurança, o desencadear diz respeito à garantia de que todos que desejem contribuir tenham a chance, sem medo de repercussões. Por fim, incentivar aqueles que têm alguma restrição a participarem com suas ações, energias, ideias e sentimentos é o convidar preconizado pelo autor.

Essas atividades e ações também são identificadas na fala de **GL07**, quando argumenta que acompanhar, dar atenção, estar ao lado, sendo alguém que se pode “contar a qualquer hora” e que “olhar nos olhos” e “saber ouvir” faz com que o liderado acredite no líder e o resultado “sai”. Por outro lado, o contrário dessas atividades pode gerar até um efeito contagioso entre os liderados de desacreditar no líder. Para o entrevistado, o líder deve ser alguém com que os colaboradores podem contar em momento de dificuldade e incerteza, ou seja, um líder que transmite confiança e segurança.

“é através do trabalho do gestor! é, é, é se ele se preocupa com ele. se você, o colaborador chegar perto de você pra resolver um problema e você não dá **atenção**. ele já começa a desacreditar de você! você já não é uma pessoa que **tá do lado** dele, não é uma pessoa que me **acompanha**, uma pessoa que posso contar a qualquer hora. então, **a parte da liderança é isso: é olhar nos olhos do colaborador; é ouvir e saber ouvir o colaborador na hora que precisar**. isso é qualquer momento. é na hora da venda, é na hora de um problema pessoal, é na hora do, do, do desespero aí, um mal entendido de salão. você tem que tá ouvido a par de cada colaborador. se você não tiver atenção total com o pessoal da loja em si, completa, o resultado não sai. ele começa a não acreditar em você, até porque ele começa a comentar com os próximos. ‘ele tinha esse problema tal. isso tal, tal, tal. num sei o que.’ aí já começa já a pensar, desviar o pensamento do gestor, até porque aqui eu sou o líder comum. só tem eu aqui da empresa.” (GL07-1)

Os comportamentos relatados demonstram consideração, aceitação e preocupação com as necessidades e sentimentos das pessoas, e contribuem, conforme Yukl (2013), para a construção e manutenção de relações efetivas e amigáveis, como também para aumentar a aceitação, confiança e prontidão dos liderados para com o líder. A formação de laços emocionais também torna mais fácil obter cooperação, apoio e confiança entre líderes e liderados. Nesse sentido, **GL06** reforça que um dos meios para ganhar a confiança dos liderados é ser justo e verdadeiro. Portanto, atitudes de apadrinhamento e concessão de indevidos benefícios e favorecimentos podem atrapalhar o estabelecimento da confiança. Nesse caso, o líder deve buscar ser imparcial e “verdadeiro”.

“[...] não que a forma como se faz é de ser bonzinho, mas a forma de ser verdadeiro. independentemente de quem seja. você ser verdadeiro. você ser justo. e o princípio de você ganhar a confiança das pessoas também é a justiça. se a, **se os liderados começam a ver que o líder não é justo. ele age com apadrinhamento, ele é bom para algumas pessoas e pra outras não. acaba atrapalhando.** então, é a partir do momento que você vê que as pessoas confiam em você, que você, no dia que você se ausenta as pessoas sentem a sua falta. você vê que realmente tá exercendo uma liderança sobre aquelas pessoas.” (**GL06-3**)

Nessa perspectiva, Cunliffe e Eriksen (2011) consideram que quando um líder opta por estabelecer e manter relações éticas e morais com os liderados, isso contribui para a construção de respeito e confiança nas relações intersubjetivas. Dessa forma, para **AN03** o líder tem grandes responsabilidades a cumprir; todavia, essa condição não pode afetar seu discernimento ao ponto de superestimar sua posição em detrimento da posição em que os liderados estão, seja por intransigência ou subestimação. O entrevistado salienta que o líder não deve se utilizar da sua posição ou condição hierárquica para tomar decisões monocráticas ou ser presunçoso, e sim que deve ser flexível e oportunizar a participação dos liderados quando não possuir domínio técnico ou dúvida sobre o caso.

Portanto, para **AN03**, pedir a opinião dos liderados é um meio para construção de relações abertas ao diálogo e a deliberações. Não obstante, no trecho seguinte, **GL06** alerta que há uma preocupação e atenção constantes do líder em observar a conduta dos liderados, avaliando e distinguindo o que é compatível e adequado do que é inadequado e prejudicial, e que por isso precisa ser identificado e prontamente corrigido, visto que a não observância disso é uma ameaça que pode incorrer em problemas maiores e mais graves.

“é uma tremenda responsabilidade! eu sinto que a gente tem que ser / não tem que ser o dono da verdade, né! por tá numa posição de liderança. **eu sinto que a gente precisa ter humildade de as vezes dizer: ‘eu não sei! não sei como fazer. esse problema que você está me trazendo. não sei como resolver! O que quê você**

faria?’ né. pedir muito a opinião das pessoas. pedir participação. é isso que eu sinto assim, que a gente tem que tá muito aberto.” (AN03-1)
“a gente como ser humano, a gente, a gente que é líder, se não tiver a sabedoria, e aí eu peço muito a deus, todos os dias, a sabedoria de **identificar o que é certo, o que é errado, o que é bom, o que é ruim. porque muitas vezes você se, se, se você não tiver a sabedoria de identificar isso. se você vê na sua equipe alguém com comportamento é teoricamente errado e você não tiver a sabedoria de identificar e corrigir de imediato. aquilo vai se tornar um, um, uma coisa corriqueira e você vai achar que é certo e você vai acabar colaborando e, e, e até por você não, não conseguir é corrigir, você vai acabar sendo influenciado e fazendo, seguindo da mesma forma que, que eles estão fazendo. sabe? então, a equipe, ela também, assim como o líder influencia muito a equipe, a equipe influencia muito no líder também!” (GL06-4)**

Diante dos relatos, a presente categoria almejou trazer evidências de que a confiança mútua entre líderes e liderados é um componente constitutivo da liderança, bem como a transmissão e percepção de segurança é um sentimento que pode motivar o engajamento das pessoas. Autores como Denis *et al.* (2010) apontam que a liderança emerge e evolui à medida em que os participantes estão engajados em atividade diárias, interpretam significados de ações passadas e presentes e, assim, se empenham em futuras.

Portanto, quando entendemos que os significados e sentidos mutuamente compartilhados em meio às práticas também dizem respeito ao que é segurança e confiança para as pessoas envolvidas na prática da liderança, que imbrica também estados afetivos, podemos concluir que subestimar esse tema inviabiliza a compreensão da própria prática da liderança.

Além disso, considerando que o contexto constitui a prática (ENDRISSAT; ARX, 2013), temos que a desconfiança e insegurança nos ambientes de trabalho podem causar problemas emocionais e sentimentais, e mesmo relacionamentos apenas instrumentais e transacionais baseados em troca de valores. Por fim, além da dimensão socioafetiva caracterizar uma Prática da Liderança, a próxima seção identifica e caracteriza a dimensão sociotécnica.

4.1.2 Práticas da Liderança presentes na dimensão sociotécnica

Como preconizado por Raelin (2016a, 2016b), algumas das atividades constitutivas da prática da liderança estão relacionadas a “aquilo que” (*what*) é realizado “efetivamente”. Nessa perspectiva, a dimensão sociotécnica pode ser definida pelo conjunto de atividades e ações imbricadas e imanentes da liderança que são performadas entre aqueles engajados na

prática em meio às interações intersubjetivas e sociotécnicas na consecução dos resultados pretendidos.

Visto que as práticas em si já são coletivas e sociais, a justificativa para caracterizar essa dimensão como técnica decorre dos entendimentos (SCHATZKI, 2001), expertises, know-how (RECKWITZ, 2002) e competências (BARNES, 2001) que os entrevistados performam como atividades e ações técnicas orientadas para a realização de tarefas. Dessa forma, alguns relatos corroboram com essa definição, como nos trechos que seguem, bem como revelam um repertório de práticas sociotécnicas.

GA01 apresenta diversas atividades e ações, bem como entendimentos que são performados. Por exemplo, “comunicação, planejamento, feedback, acompanhamento”, “ferramentas que fazem parte daquele negócio”, conhecimentos de “indicadores”, que, enfim, são “conhecer o negócio”. Observe que o entrevistado define esse “conjunto de coisa” como “conhecimento técnico” que mediam a “tomada de decisões”, pelas quais “se chega nos caminhos do propósito esperado”.

“comunicação, planejamento, feedback, acompanhamento, é:: considero também que é muito importante conhecer de indicadores, pra poder embasar o feedback que será dado a equipe. o conhecimento técnico ao qual líder está liderando. ele precisa conhecer o negócio. ele precisa conhecer as ferramentas que fazem parte daquele negócio. então, esse conjunto de coisa vai levar ele pra tomada de decisões, que eu acredito que é o principal é:: habilidade que um líder tem que ter. é:: muitas, enfim. é na tomada de decisão que:: ,que se chega nos caminhos do propósito esperados ou não, se distancie. entendeu? e aí vem as novas correntes de empreendedorismo, de coach e:: enfim, que tentam, de uma certa maneira, trazer mais habilidades interpessoais, mais elementos que trazem mais opções pro líder gerenciar sua equipe. mas em resumo. eu acredito muito nesses elementos: comunicação, planejamento, conhecimento do negócio, vontade de inovar, perseverança, esses aspectos, e que também trabalhe em equipe.” (GA01-52)

GA01 também alega que o líder deve ter “habilidades interpessoais”, bem como elementos para “gerenciar sua equipe”. Ao fim, resume quais são os elementos técnicos necessários à liderança: “comunicação, planejamento, conhecimento do negócio, vontade de inovar, perseverança, esses aspectos, e que também trabalhe em equipe”. Essa perspectiva técnica das atividades e ações também é compartilhada por **AN04**, quando alega que a “questão técnica” deve ser trabalhada com os líderes no intuito de eles conseguirem “evoluir, desenvolver técnicas, metodologias, dentro do exercício de líder dele”. Na mesma concepção, no trecho seguinte, **GA02** aponta que, “dependendo do caso”, o líder “precisa ter um nível técnico”, apresentando na sequência alguns dos entendimentos necessários.

“[...] através desses programas, e aí a gente tem a ideia de que assim. hoje o programa acontece é a vinculação entre metas, resultados específicos com o desempenho da, da, da gestão da equipe dele, né, desse líder. seja através de treinamento, de feedback ou simplesmente acompanhamento. a gente, a ideia é que seja desvinculado isso e que a gente consiga trabalhar muito mais a questão técnica com ele. que ele consiga é:: evoluir, desenvolver técnicas, metodologias, dentro da, da, do exercício de líder dele.” (AN04-11)

“o líder é::, é uma pessoa que gosta de pessoas, que tem uma habilidade boa de lidar com as pessoas, é uma pessoa que tem um nível de engajamento com a empresa muito bom, é:: dependendo do caso, ele precisa ter um nível técnico. um:: quaisquer que seja a área que ele vai atuar... e basicamente isso, né!? ter o engajamento, ter a habilidade com as pessoas e:: ter o conhecimento pra área que ele vai atuar, né. é:: ... ter bom, ter um bom relacionamento com as pessoas, ter planejamento.” (GA02-12)

Diante dos relatos, essa dimensão busca compreender onde e como o trabalho da liderança é realmente feito, quem o faz, quais as ferramentas e técnicas comuns, como o trabalho é realizado, comunicado e consumido e como a comunicação é constituída e instituída em meio à prática (CARROLL *et al.*, 2008). Por conseguinte, foram identificadas cinco práticas de atividades e ações: buscar legitimidade; negociar propósitos e trajetória; arranjar participações; gerir com gente; e tomar decisões. As práticas abordam respectivamente a legitimação do líder; o processo relacional para definir propósitos e trajetos do grupo; o arranjo da configuração ou layout sociotécnico e coordenação dos esforços; a dinâmica entre líder e liderados para gerir a produtividade e; o processo decisório na prática da liderança.

4.1.2.1 – Buscar legitimidade

Essa categoria de atividades se refere às ações que o líder realiza para ser legitimado entre e pelos liderados, que são agentes ativos que constroem mutuamente com o líder esse entendimento e significado. Diante disso, o líder deve buscar ser uma referência, tanto por seu comportamento e discurso auxiliarem e apoiarem o engajamento e as decisões dos liderados, quanto por manter uma postura e imagem coerente e estimulante para o grupo para obter reconhecimento e conformidade.

Como preconizado por Reckwitz (2002), as condições das ações humanas, bem como a ordem social ocorrem mediante um conjunto de conhecimentos compartilhados que são incorporados e estão enraizados em estruturas simbólicas e cognitivas coletivas que possibilitam, assim, uma forma de socialmente atribuir significados ao mundo. Nessa perspectiva, alcançar legitimidade entre os pares consiste em participar e compartilhar dos sentidos que governam as ações de todos, assim como em constituir e incorporar

conhecimentos e significados situados. Não obstante, processos de legitimação também são permeados por relações de poder (DENIS *et al.*, 2010; ENDRISSAT; ARX, 2013).

Para AN04, a ação de identificar alguém como líder está relacionada a percebê-lo como “ponto de referência” e “figura de inspiração”, o que vai além do caráter “oficial” da organização. Cabe notar que o uso dos termos “referência” e “inspirador” tem um significado relacional que retrata o ato ou ação de um agente ativo que está vinculado a outro. O entrevistado menciona GA01 como um exemplo de líder que realiza essas ações.

Por sua vez, no segundo trecho, GA01 entende que a liderança é algo contínuo e situado, advertindo que alguém pode até atuar como líder, mas não ser um. Conforme seu relato, na medida em que rotineiramente ocorrem acertos, se alcança a sustentabilidade, bem como as pessoas percebem isso como um exemplo a ser seguido. Dessa forma, a legitimação é um significado que está relacionado a um contexto histórico de atuações e decisões acertadas do líder. O entrevistado também destaca que o “discurso positivo” e “correto” são “aspectos de liderança”, ou seja, a performance do líder são atos de fala e ações.

“eu acho que o líder é identificado não só pela... pela questão... é:: oficial barra oficiosa. mas quando ele consegue ser::: ... primeiro, ponto de referência... e segundo:::, ele consegue ser uma figura de inspiração também. quando ele passa a ser um líder inspirador. né!/? é::: aqui no **BARATUDO** hoje, pra minha pessoa, atuando dentro do corporativo. eu vejo o GA01 como um grande líder! né!/? primeiro que ele é referência! ... assim, qualquer questão que seja... é::: pensada em questão estratégica, questão de gestão de pessoas mesmo, engajamento de pessoas. GA01 é uma referência! segundo, que ele também consegue ser fonte de inspiração, né! assim, ele consegue engajar, ele consegue inspirar, ele consegue inovar.” (AN04-06)

“[...] não dá pra ver um líder por uma atitude. sabe!/? não dá pra chegar numa loja. vê o cara atuando e dizer que ele é um líder. a::: talvez ele esteja atuando como um líder. mas (para) o considerar como um líder, você tem que ver um pouco mais no médio prazo. **ver se aquelas atitudes estão sendo sustentáveis. porque quanto mais você vai acertando e aquilo vira uma rotina sua, as pessoas enxergam que aquele é o exemplo a ser seguido.** em cima disso é criada essa cultura que eu venho falando desde o começo da entrevista. entendeu? e aí, isso traz sustentabilidade. se o cara chega, tem um discurso positivo, tem um discurso correto – como a gente fala o que é uma liderança –, mas não age conforme aquilo que ele fala. então, talvez, naquele fleche que você viu, você veja que o cara tá atuando como líder. mas na essência, a médio prazo, aquilo não será sustentável e não poderá ser classificado como liderança sustentável. tá entendendo? talvez ele até possa ter aspectos de liderança, mas não a liderança que a gente quer! aquela que vai ser duradoura e, e, e rica. tanto pros colaboradores quanto pros resultados organizacionais.” (GA01-5)

Cabe destacar que as situações relacionais de ser referência e exemplo não significam relações de um sujeito ativo sobre um passivo, nem de como um agente, mediante relações, intervém sobre um objeto, pois estaríamos sob um paradigma individualista da liderança. Nessa perspectiva, os achados corroboram com Crevani e Endrissat (2016) no que diz respeito

a entender a liderança como descentralizada do líder, como também com Simpson (2016) e Raelin (2016a, 2016b), para quem todos exercem agência.

Quando defende que o liderado também é “protagonista” como o líder, AN04 sustenta que essa “situação” não é uma condição “passiva”: “muito pelo contrário. você fala!”. Nesse sentido, é possível acreditar que as relações são multivocais entre engajados, particularmente quando os liderados são agentes ativos mediante o ato de falar e quando agem e escolhem tomar posse dessa condição, ainda que o líder seja “alguém inspirador, alguém exemplo”. Dessa forma, o processo de “referenciar” e “exemplificar” é a construção e compartilhamento mútuo de significados, nos quais os líderes são legitimados.

“eu acho que você ser liderado é:: não é aquela a::, não é aquela situação que você... você não se torna passivo. né!? se, se, sendo liderado, você é protagonista, assim como o líder, porque:: você tem, não é uma condição que você se submete ser liderado. não! muito pelo contrário. você fala! eu acho que você toma posse de ser liderado quando você consegue ver no seu líder alguém inspirador, alguém exemplo. alguém que, que você... se, se põe, se, se... se permite ser é:: orientado pelo líder. né!? ser liderado, acho que não é aquela questão chefe-funcionário, chefe-colaborador. acho que é::, é:: uma condição que você se coloca. por quê? porque você consegue ver algo, quem tá acima de você como um líder. não como um, um gerente, um chefe, ou outra coisa do tipo.” (AN04-07)

GL06 ilustra algumas situações nas quais atua no sentido de ser exemplo para todos. No seu ponto de vista, realizar algumas ações dentro da loja serve para “mostrar” o que ele espera dos liderados, como também para os liderados verem o exemplo a ser seguido. Para o entrevistado, a demonstração também tem um efeito contagioso. Por sua vez, no trecho subsequente, AN03 também relata que realiza ações similares e enfatiza a importância de ser “exemplo” e “referência” para assim poder cobrar e ter o seu comportamento e falas seguidos.

À vista dos relatos, é possível perceber que determinados tipos e padrões de comportamentos são compartilhados socialmente a partir da iniciativa dos líderes, que no caso não pode ser contraditória ao ponto de esperar dos liderados comportamentos que não faz. Não obstante, à luz de Alvesson e Sveningsson (2003), é razoável questionar que relações de poder e de autoridade entre líder e liderados podem induzir ou impor implicitamente quais comportamentos devem ser seguidos. Nessa perspectiva, como os liderados não são “obrigados” legalmente a seguir os exemplos, àqueles que não seguem podem entrar em conflito com o líder (ENDRISSAT; VON ARX, 2013), ou mesmo serem tratados de maneira diferente daqueles que se comportam como o líder deseja.

“rapaz, eu, eu procuro muito assim – e aí eu me policio muito! Sabe? – em, em procurar ser o exemplo. é::: se eu quero mostrar às pessoas que a loja tem que tá

organizada. **eu sou o primeiro que tenho que organizar!** em relação a quê? se eu vejo que um cliente saiu e deixou um panfleto cair no chão. eu não espero que ninguém vá lá apanhar. eu vou e pego e apanho! se eu vejo que é:: as pessoas/ tá sujo ali no canto. não, não espero que o colaborador de serviços gerais pegue uma vassoura e traga! Eu estou com meu tempo livre. eu posso pegar uma vassoura e, e varrer e mostrar as pessoas que eu to fazendo. e aí, isso tem me ajudado muito por onde tenho passado, pelas histórias que eu tenho passado. [...] as pessoas é:: **tem buscado muito fazer porque veem que eu faço também.** sabe? eu não espero! eu não sei esperar! por quê? ‘a, não porque tá faltando o preço e o cara do preço tá no horário de almoço.’ pois eu vou lá e faço! e aí já vem, eu contagio um vendedor que pode fazer, um auxiliar de serviços gerais que pode se interessar em fazer também. sabe? então, são não, não, não é obrigado a você só quere fazer, mostrar em uma coisa grande. são nas pequenas coisas, nos pequenos detalhes que você começa a mostrar que você pede, mas que você também faz.” (GL06-09)

“**eu tento dá exemplo.** quando:: eu trago:: é direcionamentos. eu tento:: que dar o exemplo! é igual, por exemplo, você falar pra pessoas: ‘você precisa chegar no horário!’. e se eu chegar atrasado todo dia. eles não vão me ver como uma referência, né, nisso, e provavelmente não vão seguir aquilo que eu to falando. agora, se eu fizer. aí com certeza eles vão vir na minha. se eu for o primeiro a chegar ou pelo menos chegar no horário, com certeza eles também vão chegar no horário. e eu creio que isso no dia a dia pras outras coisas também é exemplo. falou: - ‘o, você tem que ser cordial com as outras pessoas.’ se eu for agressivo. eles também não vão ser cordiais. tem que dar um bom atendimento, tem que atender com educação, né, tem que tá disponível pras outras pessoas. se eu não for dessa forma, a equipe também não vai ser! então, tudo gira na base do exemplo, né.” (AN03-02)

No argumento de AN04, é possível perceber que existem significados implícitos e tácitos relativos às cobranças do líder, que devem antes decorrer da sua “propriedade” sobre o que se é cobrado, e não por causa da hierarquia ou estrutura organizacional, isto é, da sua autoridade formal para realizar cobranças e demandas. Por outro lado, quando é exemplo, isso pode gerar um “processo de espelhamento”, que possibilita direcionar, orientar e agir. Na sequência, o entrevistado ilustra que a cobrança deve ocorrer por meio do diálogo que busca um entendimento mútuo.

GA02, no trecho seguinte, relatou situações nas quais acredita ter sido exemplo para seus pares. Em ambos os exemplos, o entrevistado realizou um conjunto de ações que visam ser legitimadas socialmente em modelos e padrões de comportamentos situados. Obviamente que essa legitimação é factível. Todavia, com base em Alvesson e Sveningsson (2003), novamente é possível questionar em que medida a performance do entrevistado, como “descarregando caminhão” e “limpando balcão”, está associada a metáforas de teatro identificadas por Carroll e Simpson (2012), por exemplo: “encenar”, “público”, “demonstrar”, “ensaio” e “espectador”. Ou mesmo, terem por objetivo comunicar e criar a imagem de um líder populista e carismático.

“primeiro você consegue vê quem tá à frente daquela equipe, daquele projeto, é:: daquela instância, como um exemplo. né!? é:: eu acho que assim, a figura do líder traz muita aquela coisa assim, é:: eu consigo te cobrar... mas assim, eu posso te

cobrar porque... não porque eu to acima de você. e sim, que eu tenho condições de te cobrar porque eu não to... é::: eu tenho propriedade pra te cobrar! eu sei o que é tá sendo cobrado. não simplesmente porque veio uma ordem acima de mim ou simplesmente porque manda o script. não! **olha, eu to te cobrando por isso, porque eu sei o quanto isso aqui influencia no bom funcionamento da empresa, da área, do departamento e afins.** [...] então, é justamente quando a pessoa tem propriedade pra falar. quando ela tá ali na frente, ela tem propriedade pra falar do que que tá acontecendo ali e ela tem propriedade pra cobrar, porque justamente ela sabe o que que tá acontecendo! né!? fora isso, é::: eu acho também quando você consegue ter ali no líder um::: processo de espelhamento, né, assim, através de exemplos mesmo, ele consegue te, te direcionar, te orientar pra:::, pra você agir com mais assertividade.” (AN04-08)

“eu sou muito adepto também da liderança servidora. teve vários episódios já, que eu me peguei aqui de/ toda vez que uma equipe, independente de qual seja a função, que precisa ficar mais tarde da, da equipe minha. eu fico com eles. então, já teve dia de virar a noite aqui descarregando caminhão. é::: ontem mesmo eu tava limpando balcão. é::: esses exemplos de liderança servidora, eu acho que são muito:::, são muito significativos. tem::: ... é, eu acho que pra falar de episódios. eu acho que mais esses exemplos aí. sabe?” (GA02-03)

Por sua vez, AN05, no trecho inicial, ressalta que a aceitação do líder perante o grupo é um fator primordial e que depende de sua postura comportamental, que está relacionada ao domínio de conhecimentos técnicos que o líder deve ter. Por outro lado AN04, no relato seguinte, alegou que os líderes mais jovens e novatos são líderes por causa dos seus desempenhos e por atenderem às expectativas. Em ambos os relatos, foram apontadas a existência situada tanto de conhecimentos e competências, quanto de comportamentos sociais adequados que o líder deve performar, para assim obter aceitação e legitimidade.

“o que contribui... é a aceitação, né, da equipe. eu vejo que é um fator primordial. a postura do líder, né, perante a equipe, né. e o que não contribui... é justamente o contrário. **você não ter uma postura adequada pra... pra passar determinadas informações, determinados resultados.** entendeu? é::: ... é um tecnicamente você não dominar um assunto. você não conseguir ajudar os seus subordinados. pelos menos procurar um caminho. entendeu? **acho que tecnicamente é você não ter o domínio da função, né, e postura comportamental, né.**” (AN05-02)

“[...] a gente tem líderes mais jovens, mais novos, que eles são líderes justamente por desempenharem muito bem. por atender, por, por, por superarem as expectativas que, que é esperado dentro da empresa, né. **tanto as expectativas em questão de resultados, como as expectativas em questões de, de, de comportamento, de competência, de desempenho, né.**” (AN04-10)

Os relatos revelam um *background* histórico, social e contextual (ENDRESSAT; ARX, 2013; CARROLL; SIMPSON, 2012) de significados compartilhados e incorporados dentro da organização e que estão relacionados à legitimidade de um líder; por exemplo, o repertório de atividades, ações e comportamentos concebidos como legitimadores. Nessa perspectiva, GA01, GA02, GL06 e GL07, respectivamente aos trechos, citam o AGENTE A,

diretor da organização, como um grande exemplo a ser seguido, principalmente no que diz respeito a sua história pessoal e profissional dentro da organização.

“o **AGENTE A**, ele é uma pessoa extremamente influenciadora. é::: pela sua essência de vida, por, pelo que ele construiu, saindo de um cargo muito simples até um cargo extremamente complexo que ele atua hoje. [...] **eu sinto que quanto mais eu o copio, mais eu, eu chego perto desses impactos que ele causa nas pessoas.** então, eu vejo muito desses aspectos dele nessa parte influenciadora, **tanto através do exemplo, que ele é um líder muito pelo exemplo, como também pelo poder de engajar, de confiar nas pessoas, de acreditar que elas podem superar seus limites.**” (GA01-13)

“[...] o nosso **AGENTE A** é::: um dos motivos do sucesso é que ele tem uma capacidade muito grande de diligenciar as coisas. **é até um exemplo pra gente, pra gente tá cada vez mais diligenciando tudo,** pra gente poder tá atendendo as demandas da empresa.” (GA02-13)

“a história do, do, desse nosso diretor, **AGENTE A.** ele que foi um cara que também saiu dos serviços gerais e hoje é diretor da empresa, né. diretor de uma empresa desse, desse porte nosso. então, converso muito. escuto, escuto muito ele por, pelo exemplo de vida que ele tem.” (GL06-10)

“a gente tem um diretor muito bom. um diretor que tem um coração muito bom, que é o **AGENTE A.** a gente::: é influenciado. é uma pessoa que altamente... sabe influenciar pessoas! a gente faz a nossa parte assim. mas em questão até de dar um, um, uma resposta boa pra ele em questão da empresa. a gente tem o maior prazer de ter ele como diretor da empresa, porque é uma pessoa que dá ouvido, é uma pessoa que sabe conversar com você, é uma pessoa que sabe entender o momento que você mais precisa, então, ele é a pessoa que a chave da empresa.” (GL07-04)

Em meio aos relatos, o mais interessante não são as menções positivas e elogiosas a **AGENTE A**, o que de certo modo é natural, mas, sim, que os discursos revelam a importância de ações e comportamentos relacionais e comunicativos, como influenciar, conversar e ouvir, para a performance da liderança (YUKL, 2013), particularmente para a legitimidade do líder perante o grupo. Dessa forma, à medida que seus exemplos de conduta são referência para os liderados, isso significa que há uma legitimidade para fazer cobranças e demandar resultados. Além disso, elementos sócio-históricos também estão entrelaçados à construção e reprodução dessas performances e significados.

Nessa perspectiva, os relatos evidenciam a existência de *frames* simbólicos (CARROLL; SIMPSON, 2012) e de significados mutuamente compartilhados sobre como o líder deve ser e atuar e de como a liderança acontece, como também há vinculação desses a um conjunto de ações e atividades. Por exemplo, desconsiderando os jargões ou discursos prontos (ALVESSON; SVENINGSON, 2003), os relatos de **AN06**, **GL06** e **GL07** evidenciam que há uma disseminação da ideia da performance do líder ser pelo “exemplo” e “servidora” dentro da organização. Cabe destacar que o conceito de liderança servidora é popular nos ambientes gerenciais em decorrência do apelo que tem, ainda que as práticas não sejam (AVOLIO *et al.*, 2009).

“[...] as figuras de liderança aqui dentro, né, quem tá sempre a frente de uma equipe, de uma gestão de equipe é::: tem, eles tentam se espelhar muito::: no que o **James Hunter** traz, né. o líder servidor:::, a liderança por exemplo::.. eles pregam muito isso aqui! muito, muito, muito!” (AN04-16)

“[...] o básico de tudo é o serviço. é o serviço! eu sou muito fã do livro “o monge e o executivo” e ele mostra muito isso! sabe? que o princípio da liderança é servir! [...] acho que o grande princípio da liderança é o serviço!” (GL06-15)

“é a ordem do **BARATUDO**. o gestor não manda, ele serve! isso é muito bonito, que a gente puxa do **BARATUDO** assim. onde você chegar, você vê a mesma cara de um gestor. você não vê um gestor diferente, porque a gente anda na mesma linguagem, no mesmo pensamento, na maneira de trabalhar. onde você chegar. aqui, na **LOCAL Y**, em **LOCAL X**. se você conversa com um gestor, um gerente. você vê da mesma forma. mesmo pensamento que eu falo aqui, outro vai falar também, porque a gente anda todo mundo junto, no mesmo conjunto.” (GL07-21)

Diante da discussão dos relatos, é possível concluir que o processo de legitimação é realizado mediante um conjunto de sentidos e significados compartilhados e incorporados por líderes e liderados, como também construídos e perpetuados socialmente dentro da organização, em muitos casos de forma tácita e implícita. Dessa forma, o líder é legitimado à medida que performa um conjunto de atividades e ações vinculadas a esses significados que dão sentido às ações e comportamentos dos indivíduos envolvidos na prática da liderança. Ser exemplo e referência em meio ao grupo, então, são significados de legitimidade. Logo, não é a replicação da performance do líder pelos liderados que o legitima, mas, sim, que determinadas performances dos líderes serão consideradas exemplos e referências a serem seguidos pelos liderados.

Por outro lado, os achados corroboram com Crevani *et al.* (2010) e Endrissat e Von Arx (2013) no que diz respeito à identificação de elementos que evidenciam que a liderança está atrelada a um passado, como também tem uma configuração sócio-histórica e contextual, além de ser permeada por relações de poder. Por fim, à medida que ocorre o compartilhamento mútuo de significados, se torna possível também dialogar sobre quais serão os propósitos incorporados pelo grupo e, assim, sobre qual será o trajeto percorrido na consecução dos resultados estabelecidos. Sobre essa perspectiva, a próxima categoria aborda o tema.

4.1.2.2 – Negociar propósito e trajetória

Essa prática de atividades e ações corresponde ao estabelecimento e manutenção de outro conjunto de sentidos e significados, dessa vez, refletidos nos propósitos e trajetos deliberados para direcionar os esforços do grupo e para alcançar resultados, cabendo ao líder

manejar as relações intersubjetivas. Diante disso, o comprometimento sobre determinado propósito não consiste em abdicação ou renúncia por parte dos liderados, mas, sim, engajar-se em um processo social, reflexivo e dialógico entre os participantes na prática da liderança.

As ações de convencer e influenciar os indivíduos na escolha da trajetória passam a ser compreendidas como uma negociação entre líder e liderados (CREVANI, 2015), cujo consenso e entendimentos acerca dos objetivos e resultados esperados visam o alinhamento e a mobilização, bem como a aceitação por todos. Nessa perspectiva, durante o trajeto rumo ao propósito, ações como entusiasmar e estimular comportamentos e atitudes são continuamente realizadas como um meio para motivar e direcionar tais esforços. Não obstante, relações de poder (ALVESSON; SPICER, 2012) também influenciam a negociação dos propósitos e trajetos.

Inicialmente, o relato de **GA01** chama a atenção para algumas características da liderança quando alega que “o líder foi criado para liderar pessoas e não para liderar coisas.” Referente à primeira parte do trecho, “o líder foi criado”, se percebe que o significado vinculado à “construção” do líder ocorre e é realizado socialmente, pois ele “foi criado” à medida que sofre a ação de outros indivíduos, ou seja, não se limita a uma autocriação. Na segunda parte, “para liderar pessoas e não para liderar coisas”, é negada a liderança sobre coisas, mas não é excluída sua participação. Logo, é possível acreditar que a prática, além de social, também é mediada por objetivos.

GA01 evidencia também a importância do entusiasmo sobre um foco e um resultado, que devem ser considerados como “parte” do “propósito de vida” dos participantes da prática, ou seja, o compartilhamento de significados mútuos, bem como algo que dá sentido ao engajamento das pessoas. Essa mesma percepção também está presente na oração final do seu relato. Quando alega que “talvez seja desafiadora”, mas “as pessoas vão ter prazer”, **GA01** releva que as pessoas fazem o que fazem por isso ter sentido para elas, assim, “construir o caminho até o propósito esperado” ocorre em meio a performances e significados compartilhados que lhes fazem sentido.

No relato seguinte, **GA01** emprega o termo “sonho” como sinônimo de “propósito” para caracterizar aquilo que faz sentido para as pessoas que convivem com o líder. Caso contrário, se o líder não souber fazer “isso”, ele não “trabalha a liderança como alma da gestão”. Nesse ponto, o discurso do entrevistado releva os significados que permeiam a sua performance. Por fim, **GA01** sustenta que esses sonhos e propósitos se misturam com os da organização, que acaba sendo um meio para que sejam realizados. Não obstante, como a

prática da liderança apresenta contradições e tensões (DENIS *et al.*, 2010), é duvidoso que não existam conflitos.

“o líder que consegue fazer com que uma equipe/ o líder precisa ter/ o líder foi criado pra liderar pessoas e não pra liderar coisas. então, a pessoa que tem a capacidade de liderar pessoas e fazer com que elas se entusiasmem em um foco, em um resultado, e considere que aquele resultado faz parte de um propósito de vida deles, é::: com certeza a gente vai ter uma jornada talvez, talvez desafiadora, mas é uma jornada satisfatória. as pessoas vão ter prazer em construir o caminho até o propósito esperado.” (GA01-6)

“[...] o líder que não enxerga isso, a responsabilidade dele em realizar o seu próprio sonho, em auxiliar os sonhos das pessoas que ele ama, que ele convive, que geralmente é a sua família, e principalmente os sonhos da sua equipe e dos seus clientes. ele não consegue trabalhar a liderança como a alma da gestão que eu falei no começo. entendeu? então, sonho é o propósito, que muitas vezes se mistura com o da organização e acaba sendo a organização um meio pra o alcance desses grandes sonhos que as pessoas buscam.” (GA01-7)

As ações relativas à criação de sentido no trabalho também são abordadas por **GL06**, ao alegar que toda organização “tem que ter alguém que dite o caminho a ser seguido”. Para o entrevistado, é o líder que está “à frente” do grupo como alguém que maneja o trajeto. Todavia, previamente há um processo de “vender uma ideia”, “primeiro mostrando” o caminho a ser seguido. O verbo “vender” remete à negociação relacional e dialógica, que pode ser caracterizada como uma construção e reconstrução de posições e questões entre os participantes para decidir a trajetória (CREVANI, 2015; RAELIN, 2014, 2016a), no qual a “compra da ideia” é o consenso acerca do que faz sentido para as pessoas alocarem seus esforços. **AN04**, no relato seguinte, também entende o líder como alguém que está “à frente” por conseguir “ser referência”. Não obstante, para o entrevistado, o “grande líder” é aquele que “consegue te inspirar, ao ponto de você conseguir enxergar sentido no que você tá fazendo”, ou seja, o que identifica o líder é a performance de criar sentido para o outro, um processo de *sense making*.

“rapaz, o:::, o::: grande propósito é que em toda organização tem que ter uma pessoa que... dite o caminho que deve ser, ser seguido. e aí, eu vou até além. até na natureza tem isso, né! se você observar nos animais tem aquele que se destaca, que vai a frente, então, o líder também tem que ter, tem que saber essa ideia também, que ele tem que tá à frente. numa coisa boa e numa coisa ruim! na hora boa e na hora ruim! é igual um cara do, do exército. se o líder, ele não vai à frente. como é que ele quer que os soldados, eles vá à frente também? aqui na organização também! se a gente quer vender uma ideia. a gente tem que ser o primeiro a acreditar. tem que ser o primeiro a tá à frente! primeiro mostrando que o caminho é aquele, e aí o restante os liderados eles, eles vão lhe seguindo.” (GL06-27)

“[...] você consegue identificar o líder por isso. quando ele consegue ser referência do que ele tá à frente, né, liderando e quando ele consegue ser fonte de, de, de inspiração pra... pro teu trabalho, pro teu trabalho. não pro teu trabalho específico,

mas... **pelo sentido que você dá ao seu trabalho. quando o teu o líder consegue te inspirar, ao ponto de você conseguir enxergar sentido no que você tá fazendo, eu acho que tá identificado um grande líder dentro de uma organização.**
(AN04-13)

O relato de AN03 ilustra muito bem o que vem sendo discutido. O entrevistado cita um caso “praticamente perdido” de um colaborador “que não estava bem na equipe, não tava entregando, dizia que não queria mudar”, “era uma das piores pessoas, assim, olhando a performance” e que por isso “estava praticamente desligado”. No entanto, toda essa situação foi revertida quando ocorreu uma “troca de gestão”, que “basicamente não pediu nada de diferente do outro gestor que já estava lá”.

Conforme NA03, o novo gestor, no “curto prazo” e diferente do anterior, por meio de “habilidade relacional muito desenvolvida”, “conseguiu mostrar um propósito”, “mostrar o porquê ela tava ali, por que era importante ela mudar, por que ela tinha que mudar de comportamento”. Ao fim, com “o poder da liderança” foi possível “resgatar uma pessoa que tava ali performando mal e transformar aquela pessoa ali em uma referência em desempenho”. Nesse caso, é possível que o líder tenha provocado uma reflexão no liderado (CUNLIFFE, 2009), ainda que exista uma relação de autoridade entre ambos e uma prática que foca em resultados.

Ainda no relato de AN03, é possível identificar que a criação de sentido para as pessoas fazerem justamente o que lhes faz sentido é um processo de via dupla, pois a transformação desse indivíduo ocorreu à medida que foi mostrado “a ela um ganho”. Todavia, é “um ganho que fazia sentido pra ela, porque às vezes um ganho pra mim, às vezes não é pra você e vice-versa”. Logo, “os ganhos” e “sentidos” estão vinculados às performances dos sujeitos engajados voltadas para os fins, bem como no emprego de meios para o alcance desses.

[...] eu me lembro de uma situação, não foi comigo, foi de colega que tinha um caso, assim, **praticamente perdido**. uma pessoa que não estava bem na equipe, não tava entregando, dizia que não queria mudar. e aí, o que aconteceu? **teve uma troca de gestão. esse gestor novo chegou e basicamente não pediu nada de diferente do outro gestor que já estava lá. assim, né. se for ver essência. não pediu nada de diferente. não fez nada de diferente. mas esse gestor tinha essa habilidade relacional muito desenvolvida. conseguiu mostrar um propósito, que acho que esse (anterior) não foi tão feliz de mostrar o porquê ela tava ali, porque era importante ela mudar, porque ela tinha que mudar de comportamento. ela era uma das piores pessoas, assim, olhando performance.** ele fazendo esse trabalho foi um trabalho de curto prazo, um mês, um mês e meio. era uma pessoa que praticamente já estava desligada. em um mês, um mês e meio, dois meses, essa pessoa passou a ser a melhor pessoa da equipe. ne! tudo fruto do quê? de alguém que soube ali, né? entender a outra pessoa, né. mostrar pra ela um ganho, que fazia sentido pra ela, porque às vezes um ganho pra mim, às vezes não é pra você e vice-

versa. então, eu achei é, assim, o poder da liderança! resgatar uma pessoa que tava ali performando mal e transformar aquela pessoa ali em uma referência em desempenho. acho que é isso.” (AN03-03)

GA01 também acredita que “levar as pessoas pra um objetivo maior”, ou propósito, é um processo relacional e dialógico no qual “todos podem ter uma microliderança”, bem como serem “protagonistas da sua própria vida e não coadjuvante das coisa que você tá fazendo”. Para isso, conforme o entrevistado, é necessário “ser disciplinado”, “cumprir prazos” e “negar algumas coisas em prol de outras”, quer dizer, autoliderança (NECK; HOUGHTON, 2006), onde tanto os liberados exercem uma agência no processo que dá sentido ao que elas fazem, como também há rotinas, cumprimento de regras e comportamentos normativos são incorporados. Isto é, elementos de controle, mas também de subjetividade, voz e autonomia (CARROLL *et al.*, 2008).

“eu acredito que todos podem ter uma microliderança. tá entendendo? é::: nem que seja você liderando você mesmo! em ser disciplinado, em cumprir os seus próprios é, é prazos, em é, é... enfim. é você negar algumas coisas em prol de outras. isso é liderar a própria vida. eu costumo dizer que isso é você buscar ser o protagonista da sua própria vida e não coadjuvante das coisa que você tá fazendo. então isso, pra mim, é um elemento de liderança. mas eu classificaria como a micro. a macro é quando você tem a, o poder de se disciplinar e também conseguir disciplinar as outras pessoas. não disciplinar no autoritarismo. tá entendendo? mas no poder de convencimento, de influência, **pra levar as pessoas pra um objetivo maior.**” (GA01-17)

Os relatos discutidos revelam uma das atividades preconizadas por Raelin (2014, 2016a, 2016b): a atividade de sinalizar (*signaling*), que consiste na mobilização e catalisação dos atores mediante significados, do mesmo modo que é um meio para alcançar um nível de consenso e facilitar o compartilhamento de conhecimentos. Nessa perspectiva, como também corroborando com os dois relatos anteriores, **GL07** explica que “estuda as pessoas em cima da motivação delas” no ensejo de “levantar a autoestima deles”. Dessa forma, **GL07** apresenta que o líder deve performar uma série de habilidades e capacidades sociais (GOLEMAN; BOYATZIS, 2008), que são meios voltados para fins, os resultados.

“[...] eu **estudo as pessoas em cima da motivação deles**, né. como é que eles estão de bem com a empresa? como é que eles estão correspondendo? quando é que ele tá, onde é a chave dele que eu preciso melhorar dentro desse colaborador? onde é que ele tá caindo? onde é que ele tá mais fraco? **pra que eu possa levantar a autoestima deles.**” (GL07-17)

GA02 ratifica que o propósito compartilhado dentro da organização pode ser tão significativo para as pessoas, que supera as suas fronteiras físicas, passando assim a fazer parte do cotidiano externo do indivíduo. Nesse sentido, a prática é “carregada” por todos que de alguma forma são afetados pela liderança, bem como está incorporada nos seus seres. Para o entrevistado, esse engajamento seria o “estágio máximo da liderança”, cujo atendimento das demandas e propósitos ocasiona o crescimento de todos. Na sequência, **AN03** salienta que “mostrar um propósito” está relacionado à alta ou baixa performance do líder, seja para mobilizar a equipe, ou para obter resultados.

“[...] então, é:: as coisas acontecem de uma maneira natural. quando se exerce liderança todo mundo. você vai ter várias cabeças pensando e trabalhando. o cara vai tá em casa, vai tá tomando banho, vai ta pensando em como atender aquele propósito, que é o mesmo propósito que você tá querendo atender. sabe? e esse pra mim é o estágio máximo de liderança! [...] mas liderança mesmo é quando elas estão engajadas! parte delas a proatividade até de, de tá buscando soluções pra atender os propósitos comuns que têm com você. entendeu? você consegue passar, todo mundo queira realmente atender suas demandas, seus propósitos e::, e::, e naturalmente todo mundo cresce nessa, nessa ótica aí.” (**GA02-04**)

“[...] a gente tem lojas aí que têm líderes de alta performance, desenvolvedores de pessoas, como também a gente tem outras lojas que têm líderes muito ruins que não sabem desenvolver pessoas. as vezes são bons em resultados, mas são, não conseguem mobilizar a equipe, não conseguem mostrar um propósito.” (**AN03-04**)

Esse sentido de mobilizar as pessoas como meio para realizarem determinados fins também é retratado por outros entrevistados. Inicialmente, **AN05** descreve a liderança como um conjunto de “papéis, atribuições, tarefas, [...] que algumas pessoas realizam dentro da organização no sentido” de direcioná-las na busca de resultados. Para ilustrar a sua concepção, após considerar que o líder “puxa” e “direciona” as pessoas para determinado resultado ou alvo, **AN05** faz uso de uma metáfora: “comparando o líder a um carro. vamos dizer que ele é o farol. né!? ele acende pra mostrar o caminho que deve seguir”. Ou seja, a performance de orientar a trajetória do grupo para determinados fins (BLIGH *et al.*, 2014; RAELIN, 2016a, 2016b).

Ainda que admissível e factual o direcionamento dos liderados pelo líder, à luz de Alvesson e Sveningsson (2003), essa abordagem individualista que enaltece o líder como “farol” que “acende para mostrar o caminho” é questionável por simbolizar e subentender uma relação de dependência (WOODS, 2016), visto que os liderados estariam às escuras por não terem um líder ou se conformam em seguir sua iluminação já que não têm uma visão clara de qual caminho seguir. Ainda assim, essa percepção do líder é similar no trecho segundo, quando **GL06** também enfatiza o direcionamento, advertindo que “o líder pode até

dizer o objetivo, mas se ele não tiver a liderança certa pra ir caminhando e, e direcionando as pessoas até aquele objetivo, no meio do caminho muita gente poder se perder ou até mesmo a equipe como um todo!”.

“liderança é:: ... papéis, atribuições, tarefas, que as pessoas, que algumas pessoas realizam dentro da empresa no sentido de, de um, de uma busca de um resultado, direcionando as pessoas pra aquilo ali, né. ele tem um, uma direção, e aí, ele puxa as pessoas praquela::, praquela::, aquele resultado, aquela... aquele alvo, né!? vamos dizer assim! **a gente comparando o líder a um carro. vamos dizer que ele é o farol. né!? ele acende pra mostrar o caminho que deve seguir.**” (AN05-14)

“rapaz, ela tem toda uma influência. sabe? porque se na organização, o líder não souber direcionar até onde sua equipe vai chegar. é como eu disse há pouco tempo. o líder pode até dizer o objetivo, mas se ele não tiver a liderança certa pra ir caminhando e, e direcionando as pessoas até aquele objetivo. **no meio do caminho muita gente poder se perder ou até mesmo a equipe como um todo!** sabe?” (GL06-11)

Apesar dos entrevistados abordarem a liderança em uma perspectiva individualista, os discursos revelam e ratificam a concepção de Crevani e Endrissat (2016) acerca da prática da liderança, pois as atividades e ações relatadas para negociar propósitos e trajetórias significam a contínua produção de direção que clareia as ações do grupo, bem como dizem respeito à configuração relacional entre os indivíduos, como preconizado pelos autores. Sergi (2016), em seu estudo, também identifica o direcionamento como uma das categorias da liderança, que é permeada por relações de poder a autoridade.

Como já discutido, os entrevistados entendem que há um processo de “vender” e “comprar”, aqui interpretados como negociação dos propósitos e da trajetória. **GA01**, ao explicar como desempenha essas ações, alegou que primeiro precisa “sentir o impacto daquilo” que está propondo vender, pois acredita que “as pessoas compram quando veem que eu estou indo”. Em outro trecho, o entrevistado relata que percebe que a liderança está acontecendo quando outras pessoas falam daquilo que ele vendeu. Nessa perspectiva, o sentido e o significado para realizar algo devem ser e são mútuos.

“eu só abro a boca pra dizer alguma coisa se eu realmente tiver fazendo aquela coisa. se a gente vai se engajar em alguma campanha de, de qualidade de vida. eu antes de participar, de ir lá pra frente pra falar pras pessoas se engajarem nesse programa, eu começo a, a, a mudar de rotina, entro numa academia, começo a andar. eu preciso sentir o impacto daquilo que eu estou propondo. entendeu? **então, eu acredito que as pessoas compram quando veem que eu estou indo. quando eu não estou indo, ninguém compra. entendeu? só vendo aquilo que comprei.**” (GA01-18)

“eu percebo (que a liderança está acontecendo) **quando as pessoas começam a falar daquilo que eu vendi.** então, quando eu falo de um projeto, quando eu apresento um resultado, quando eu indico um caminho, quando eu escuto outras pessoas falando como eu falei e elas falando não pra me prestigiar, e sim falando

como se fosse ideia delas. **ai eu sei que a minha liderança aconteceu.** eu não preciso dizer que aquilo foi dito por mim, nem nada. quando acontece de maneira orgânica. quando eu começo o processo e aquele processo volta pra mim, por outras pessoas, mas é, é na essência que foi startada. eu considero que foi, o papel do líder aconteceu para aquela determinada atividade.” (GA01-19)

GL06, igualmente ao entrevistado anterior, também afirma que percebe que a liderança está acontecendo quando “vê a maioria da equipe comprando aquela ideia”, sem imposição ou medo. Relata que esse processo de negociação faz parte do seu cotidiano, pois “todos os dias os colaboradores chegam com situações diferentes” por diversos motivos, ou seja, as contingências demandam-lhe “constância de mostrar aonde a gente tem que chegar durante o dia e conquistar toda a equipe diariamente”. Ademais, o entrevistado adverte que fazer apenas reuniões é insuficiente para que todos entendam e assim o resultado venha. Todo dia é necessário “tá junto das pessoas é motivando aqueles que estão desacreditando e os que acreditam, a gente motivar ainda mais pra que eles contagiem outras pessoas também”.

“a partir do momento que você traz uma ideia para equipe e você vê a maioria da equipe comprando aquela ideia. não por uma imposição. por um medo de, de até sair da empresa, não. mas por que as pessoas acreditam que aquilo que o líder tá passando é o melhor para todo mundo, por mais que não agrada a todos. porque o líder, ele tem que saber que ele vai tomar decisões que vai agradar a todo mundo e vai tomar decisões que não vai agradar todo mundo. então, mesmo numa, numa decisão adversa dessa, você conseguiu convencer as pessoas, os seus liderados a, a comprar aquela ideia e acreditar que aquilo é o caminho correto.” (GL06-26)

“[...] **todos os dias os colaboradores chegam com uma situação diferente.** ou porque não gostaram de uma promoção, de uma campanha que a gente tá, tá... tá criando ou então a empresa lançou uma campanha e aí naquela semana, e gente tem que é:: vender aquela ideia pra, pra equipe. fazer com que a equipe compre esse ideia pra que a campanha dê resultados. sabe? então, **diariamente a gente, a gente vive nessa, nessa, nessa constância de mostrar aonde a gente tem que chegar durante o dia e conquistar toda a equipe diariamente. é uma coisa que a gente não consegue fazer uma reunião hoje aqui e dizer: ‘pronto! todo mundo entendeu e a gente vai ter o resultado no mês.’** todo dia a gente tem que procurar, tá procurando tá junto das pessoas é motivando aqueles que estão desacreditando e os que acreditam, a gente motivar ainda mais pra que eles contagiem outras pessoas também.” (GL06-17)

Por sua vez, os relatos de AN03 e GL06 ajudam a compreender como essa negociação é realizada. No primeiro trecho, AN03 revela que esse processo é sociorrelacional e dialógico, bem como abrange “movimentação” e “linguagem corporal”, que têm significados situados, por exemplo, de aceitação e/ou compra. O entrevistado também cita que os liderados realizam “colocações”, “perguntas” e “sugestões”, ou seja, existe uma dialética, mesmo que prevaleçam as posições do líder. Tais aspectos são retratados por GL06 ao alegar que “quando você trabalha com pessoas é muito difícil você ter cem por cento das pessoas”, porém “a partir do momento que um líder, ele caminha para um lado e a sua equipe caminha

para outro. O líder tá errado!”. Portanto, há uma diferença entre impor e negociar, diante das relações de poder.

“eu percebo pelo movimentação, pela linguagem corporal, pela aceitação ou não daquilo que está sendo colocado. por ali eu vejo é:: pelas colocações deles, pelas perguntas, né, pelas sugestões. **ai eu vou vendo se... se eles estão, enfim, comprando ou não, e ai eu vou entendo, né, como é que tá acontecendo a liderança.**” (AN03-15)

“[...] é você conseguir convencer as pessoas, né, a trabalhar é::: correr atrás de um resultado que você acredita. **você vender bem a, a ideia pras elas, pras pessoas, pra os seus liderados, e as pessoas correrem atrás daquele objetivo. a partir do momento que um líder, ele caminha para um lado e a sua equipe caminha para outro. o líder tá errado!** então, se você é um líder, e se você vê que sua equipe, ou a maioria dela, porque quando você trabalha com pessoas é muito difícil você ter cem por cento das pessoas, mas você ter a grande maioria lutando pelo seu objetivo que você tá vendendo ali, tá mostrando que é por aquele caminho. ai você começa a ver que realmente você é uma liderança.” (GL06-25)

O papel do ambiente também é evidenciado na prática da liderança. AN03 acredita que o propósito da organização, bem como a visibilidade proporcionada para as pessoas que nela atuam são fatores importantes para o sentido dado aos seus trabalhos. Por sua vez, no trecho seguinte, GA01 é enfático ao relatar que “o contexto eu traduzo como propósito. Se a gente não tem propósito como organização, qualquer lugar que a gente chegar, chegou!”. Na sequência, o entrevistado relaciona sua percepção com a realização de diversas atividades, significados e sentidos. Logo, é possível acreditar que o contexto e as práticas da liderança, ou espaços de liderança, são recursivos e performados.

“[...] eu acredito que é, ele trabalham em uma empresa/ as pessoas aqui acreditam muito do **BARATUDO**, no propósito do **BARATUDO**. Eu acredito que o **BARATUDO** é uma empresa que dá uma boa visibilidade pras pessoas aqui na, na região. O **BARATUDO** é uma empresa que proporciona/ dá liberdade pra você criar, pra você dar ideias, pra você contribuir, pra você participar. Dá::, dá uma certa autonomia também, pras pessoas desenvolverem o trabalho. Acho que são fatores que ajudam muito pra que as pessoas queiram trabalhar aqui.” (AN03-16)

“o contexto eu traduzo como propósitos. se a gente não tem propósito como organização, qualquer lugar que a gente chegar, chegou! isso dificulta o feedback; dificulta o horizonte temporal das pessoas; dificulta a carreira, os sonhos, o estabelecimento de sonhos que as pessoas possam colocar dentro daquela organização. então, a ausência de propósito traz desengajamento! a criação de um propósito faz com que as pessoas possam planejar suas vidas e estabelecer sonhos. e ai – trazendo para o nosso caso –, faz todo o sentido, porque a nossa missão pede isso. a nossa missão obriga que o **BARATUDO** tenha propósitos constantes.” (GA01-20)

Portanto, os últimos relatos revelam que a prática de negociação dos propósitos e trajetórias também tem uma relação com o contexto (ENDRISSAT; VON ARX, 2015) para dar sentido ao fazer das pessoas. Além disso, as performances de negociação demonstram a

existência de significados compartilhados pelos entrevistados, bem como uma *telos* entre a “venda” como meio e a “compra” como fins, ambos com a finalidade de obter resultados. A constituição e instituição desses significados também estão imbricadas a todo esse repertório de performances, como discutido nos relatos. Nessa perspectiva, à medida que o líder é legitimado, negocia os propósitos e trajetórias, também é necessário arranjar o engajamento e os esforços dos diversos agentes. Por conseguinte, a próxima categoria aborda essas performances.

4.1.2.3 – Arranjar as participações

A prática de arranjar as participações reflete o como são articuladas e arrançadas as relações e posições entre os membros da prática, de modo que as interatividades e interações estejam orientadas também para alcançar os resultados e fins pretendidos pelo grupo. Dessa forma, essas relações são sociotécnicas à medida que os participantes engajados performam tecnicamente um conjunto de atividades e ações inter-relacionadas e orientadas coletivamente para a realização de tarefas.

No que concerne aos participantes, esses são agentes ativos à medida que têm independência e autonomia para agirem de acordo com a consciência que têm de si e acerca do mundo das práticas em que estão imersos. Portanto, a prática de arranjar as participações é construída e reproduzida coletivamente, bem como é constituída e governada por performances técnicas. As performances dos membros também estão imbricadas a significados e sentidos compartilhados e incorporados pelo grupo.

Nessa perspectiva, um dos temas discutidos inicialmente envolve a questão da liderança informal, visto que é repetidamente abordada pelos entrevistados. A respeito disso, **AN05**, no primeiro trecho, relata que, embora o líder formal seja indispensável para a empresa, “muitas vezes, esses líderes, eles não exercem. O que exerce é o informal”, assim como, “às vezes, o líder tá dentro da informalidade mesmo. Ele acontece de uma maneira situacional” (NORTHOUSE, 2010). Para **GL07**, “todos têm uma parte em si da liderança”, todavia “nem toda liderança é aquela que é nomeada”. Já **AN03**, no trecho seguinte e final, relata que em alguns casos a própria equipe sinaliza que não está engajada com o líder formal.

“hoje, eu vejo que... **acontece de maneiras situacionais**. às vezes, a gente tem um líder formal, né, porque a gente precisa. **as empresas precisam ter líder formal, mas que muitas vezes, esses líderes, eles não exercem. o que exerce é o informal, né**, que possivelmente são as pessoas que estão lá dentro do desenvolvimento, no projeto de desenvolvimento da gente. então, muitas vezes é isso. é situacional. vai

acontecendo. [...] as vezes, o líder tá dentro da informalidade mesmo. ele acontece de uma maneira situacional. aparece ali e::: eu vejo o líder... assim! sabe? hoje no **BARATUDO** de uma maneira mais – vamos dizer – situacional.” (AN05-04/05)

“[...] **todos têm uma parte em si da liderança. nem toda liderança é aquela que é nomeada.** tem gente que por si só já é um líder, já desempenha bem o seu cargo. tem gente que, que, que, como por exemplo, aqui na filial, que toma conta do setor, que ele não é na, na, na carteira de trabalho dele, ele não é::: não vem desempenhada, mas já tem o dom de si.” (GL07-06)

“as pessoas separam muito bem o que é direcional da empresa e o que é da liderança. por que eu estou falando isso? porque têm alguns casos que a equipe é boa, mas a gente tem uma liderança que não tá alinhada com o nosso modelo de gestão, e por algum motivo, a gente ainda não tomou uma decisão de... desligamento, enfim. a gente ainda tá apostando, tentando mudar aquela pessoa. e a própria equipe sinalizou: **‘a gente sabe que esse modelo de gestão não é o do BARATUDO e a gente tá engajado porque a gente quer o melhor pra empresa.’**” (AN03-06)

O relato de AN04 também aborda a questão da liderança situacional (VAN SETERS; FIELD, 1990). Inicialmente, o entrevistado enfatiza que quando pensa em gerir pessoas, ele acredita que “sempre vai ter uma figura à frente delas! isso é o que a gente chama de líder!”. Por outro lado, quando “pensa em processos, projetos, ferramentas, coisas que estão sendo desenvolvidas pra organização como um todo”, então, temos líderes ocasionais. Toda sua contextualização serviu como base para ilustrar que a liderança é contextual (CARROLL, 2016), que se ajusta e adequa às situações e demandas, cujos liderados podem assumir uma “liderança ocasional” ou situada (NORTHOUSE, 2010), sem que ocorra uma alteração do líder formal.

“[...] **quando, quando eu penso em pessoas, gerir pessoas. eu acredito que sempre vai ter uma figura à frente delas! isso é o que a gente chama de líder!** é o que a gente vem desenvolvendo, acompanhando e construindo com os programas que existem aqui. **quando a gente pensa em processos, projetos, é:: ferramentas, coisas que estão sendo desenvolvidas pra organização como um todo. eu tenho líderes ocasionais.** é o que, é o que eu gosto de chamar, que eu ((risos)) já anteriormente. é::: você tem líderes, líderes ocasionais. que é o quê? ele tá a frente daquele projeto, daquela implementação, daquele processo ou até mesmo daquela:: simples ocasião, né. é:: sei lá. “a, quem que vai fazer o café hoje?” pronto! é o líder do café. um exemplo besta, é tanto que eu já me peguei inclusive – nem sei se cabe aqui, mas vou da exemplo – é::: [fiquei a vontade!] eu participei de um processo seletivo no **LOCAL A** que eles dividiram em N grupos. tinham sei lá. X pessoas divididas em três N grupos e tal. eles davam um processo de recrutamento e seleção para o grupo resolver e eles, o pessoal da empresa, instituíam o líder do grupo pra quando chegar lá na frente, for apresentar o projeto de recrutamento e seleção. é::: eles/ uma das questões que eles faziam era: – ‘realmente fulano desempenha o papel de líder?’... poxa, mas se é::: você quem instituíram, então ele. – ‘tá, mas na opinião de vocês?’ perguntando pro grupo, né, obviamente: – “é::: quem que foi o líder do grupo, de fato?” um grupo pegou e respondeu que foi realmente a pessoa que foi instituída como líder. o grupo que eu tava, me escolheu. – ‘a, mas por que que cê escolheu o AN04?’ – ‘porquê ele... já tá mais desenvolvido com esse tipo de processo, tal. acabou que ele tomou a frente.’ – ‘mas ele tomou a frente do grupo ou do processo?’ aí uma ou outra pessoa falou: – ‘do processo.’ aí a::: uma das analistas de recursos e seleção virou pra mim e falou assim: – ‘então você tomou a frente da liderança da menina? você pulou a sua hierarquia?’ aí eu falei. aí foi a resposta que

eu dei, foi a mesma que eu dei agora: – ‘olha, tem a situação. é::: você tem líder de pessoas. ela foi instituída por vocês pra ser ela ser o líder do grupo. líder de processos, líder de projetos é outra coisa. então, eu fui o líder ocasional desse processo de recrutamento e seleção que vocês pediram que a gente construísse.’ então, não que dizer que é::: eu fosse o líder do grupo, né!” (AN04-27)

Os relatos relevam, assim, que o liderado não é um sujeito passivo; pelo contrário, ele tem agência na prática, bem como consciência e reflexão (RAELIN, 2016a, 2016b; RECKWITZ, 2002). Dessa forma, a liderança pode ser compreendida como uma prática colaborativa (RAELIN, 2014) entre indivíduos ativos (SIMPSON, 2016). Como exemplo, no trecho abaixo, AN03 sugere que o “modelo” do líder pode até mesmo ser rejeitado pelos liderados por não ser “aderente” ao ambiente, ou seja, os liderados têm consciência e refletem sobre a performance do líder. O entrevistado narrou que teve dificuldades de se “relacionar” por ser muito “objetivo”. A solução, assim, foi tornar-se mais “maleável” e “trabalhar mais o relacionamento” com as pessoas, para dessa forma a equipe alcançar o atual “nível que performa”, ou seja, há também um processo de legitimação.

“antes eu trabalhava no mercado de **CIDADE ALPHA**, que o mercado de **ALPHA** é tudo muito preto no branco, né. a gente é muito objetivo, né, pra. até nas relações mesmo, né. muito objetiva! até mais frio assim! e quando eu cheguei aqui, eu cheguei – lógico que era o meu modelo, né! – e o meu não estava aderente aqui, né, com a minha equipe. aí tive dificuldade de, de me relacionar mesmo com a minha equipe, né. porque eu cheguei, ‘é isso! é aquilo! tal, tal e tal.’ aí não tava funcionando. aí eu parei e falei: ‘não tá rolando a minha liderança, né! desse jeito eu não vou chegar a lugar nenhum com a minha equipe!’ aí eu tive que ser mais maleável. sabe? ser mais é, trabalhar mais o relacionamento, trazer todo mundo, explico o porquê tá fazendo. né!? tal, tal, tal. pra conseguir hoje, a equipe está nesse nível que performa tranquilamente, sem mim, e eu posso ir cuidando de outras coisas. posso procurar outros caminhos aqui dentro! Mas tive que me remodelar, tive que me remodelar!” (AN03-17)

Dessa forma, a prática da liderança também é contextual, bem como permeada por relações de poder (WOODS, 2016), cujos liderados podem ser identificados e legitimados “informalmente” como líderes em decorrência das suas performances em determinadas tarefas sociotécnicas. Logo, se fizer sentido para as pessoas, o significado associado à percepção de um “líder informal” pode ser compartilhado e veiculado pelos membros envolvidos. Todavia, essas situações contextuais não “destituem” os líderes formais, apenas alguém se torna líder na situação e na informalidade por causas situadas.

Crevani (2015), ao caracterizar a prática da liderança como um processo de produção de direção que está relacionada à trajetória do grupo e a sua configuração relacional, defende que há também dois outros processos envolvidos: a construção de posições e questões, cujos indivíduos envolvidos se posicionam com relação uns aos outros e com base nas questões

dialógicas e decisões tomadas pelo grupo. Nessa perspectiva, a liderança informal também pode ser percebida pelos entrevistados como aquele indivíduo que é um agente ativo e se destaca em determinadas tarefas.

Não obstante, essas relações são articuladas e arranjadas por meio de alguma configuração ou layout sociotécnico, formal ou informal, tácita ou explícita. Dessa forma, as atividades e ações dessa prática dizem respeito a como isso é realizado e performado. O relato de **AN04** apresenta algumas dessas características, por exemplo, questões situadas, “destrinchamento” da liderança, “domínios” técnicos e o aspecto “democrático”.

“liderança é você tem:: certo momentos e situações. eu acho que a situação, a ocasião situacional te, te, te transforma num líder. porque você tem líderes de processo, né!? você tem líder de projeto. você tem líderes de pessoas, né!? o gestor de pessoas e **você tem o líder da frente um, de todo uma, uma... de uma equipe, de um departamento.** no nosso caso, de uma, de uma loja, né! **não que dizer que aquela pessoa seja um líder isolado.** né!? ‘a, não! é só ele que é líder aqui dentro. só o gerente!’ não! **você consegue destrinchar a liderança.** poxa, é::: **se você forma pensar no corporativo em projetos. você tem líder de projetos, é::: por mais que ele não seja nomeado assim oficialmente.** né!? dentro da loja a mesma coisa. ‘a, tem um coordenador de vendas.’ poxa, até o nome já puxa, né!? ‘a coordenação.’ ele está co-or-de-nan-do, né!? é::: mas assim, ele não deixa de ser um líder. **afinal de contas, por mais que as outras pessoas que estão juntas com ele, os pares e quem tá abaixo dele, respondam pro gerente, é::: provavelmente o gerente não tem cem por cento (100%) de domínio naquele que o cara,** a:: que o coordenador foi proposto a ser feito. [...] **eu senti muito aquela questão da liderança democrática, né!? pelo menos o conceito. onde o quê? você consegue tomar decisões abrindo pros outros, né, pras outras pessoas decidirem junto com você.**” (AN04-22)

Relativo à participação dos liderados na prática da liderança, os significados identificados nas entrevistas dizem respeito a uma perspectiva relacional da liderança. **AN03**, no primeiro trecho, expressa que “ser liderado é você ser parte, né, de um todo, para que um resultado venha acontecer”, como também vincula “uma certa autonomia” ao fato de que “já conhecem muito bem as atividades pra poder realizar, pra poder executar”. No trecho seguinte, **AN05**, similar a **AN03**, acredita que ser liderado é “se sentir participante de um resultado. é uma parte dentro de um todo!”. No trecho final, **GL06** alega que “todos participam porque todos são, são atingidos pela liderança”, observando apenas que existem algumas “pessoas que se destacam mais”.

“[...] ser liderado é você ser parte, né, de um todo, para que um resultado venha acontecer. né! a gente vem desenvolvendo muitas pessoas pra que elas sejam cada vez mais autônomas. né! nesse processo. pra que a decisão não fique só centrada no líder. é eu quero pra minha equipe hoje. fiquei ausente algumas semanas. as coisa fluíram melhor/ tão bem ou melhor do que quando estou aqui, porque o pessoal já tem uma certa autonomia. já conhecem muito bem as atividades pra poder realizar, pra poder executar.” (AN03-05)

“ser liderado é::: ... é se sentir engajado, se sentir participante de um resultado. é uma parte dentro de um todo!” (AN05-03)

“**todos participam porque todos são, são atingidos pela liderança**, né, mas aí, tem, tem aquelas pessoas que se destacam mais, e aí eu digo que são os futuros líderes. né! são aquelas pessoas que se destacam mais, que começam a chegar mais perto de você e começam a lhe interrogar mais por algumas atitudes que você toma.” (GL06-12)

As percepções dos entrevistados corroboram com Raelin (2014) no que diz respeito à liderança não ser privilégio particular de algum indivíduo. Para o autor, a prática da liderança pode ser vista como um processo colaborativo que ocorre por meio das interações sociais dos indivíduos engajados, esses, agentes ativos que performam um repertório de atividades e ações coletivamente. Essa perspectiva é importante para compreender a prática de arranjar as participações, por motivos que são discutidos nos relatos seguintes, apesar de alguns serem criticados.

Como destacado por GA01, “o líder, [...] ele não precisa aparecer quando a equipe, ela começar a dar resultado”, ou seja, a prática da liderança é performada socialmente (RAELIN, 2016a, 2016b), como também não demanda estar centrada na figura do líder, que, para o entrevistado, não necessita estar sob “os holofotes” ou sê-lo, pois à medida que as pessoas desenvolvem sua “própria sombra” e “identidade” dentro da organização, por conseguinte, se tornam capazes de gerir os seus próprios processos e projetos sem a intervenção direta do líder, o que seria uma autoliderança (NECK; HOUGHTON, 2006).

“você percebe quando a liderança tá acontecendo quando **o líder, ele não está:::, ele não precisa aparecer** quando a equipe, ela começar a dar resultado. quando as pessoas – costume muito dizer pra minha equipe –, **quando as pessoas não estão nas sombras dos outros**. cada um tá começando a **criar sua própria sombra, ter o seu próprio projeto, tendo a sua própria identidade dentro da organização**, respeitando os valores, a tradição e a cultura da empresa. é quando a liderança tá acontecendo de uma maneira muito orgânica. então, a gente sente a liderança dessa maneira e principalmente quando tudo isso que eu falei tá gerando resultado, tá gerando a::: lucro. enfim, entendeu? então, ela::, ela:: eu acho, eu acredito que **a liderança, ela não é o holofote, o cara ter que tá no holofote, porque isso inibe toda a construção de uma equipe e isso desvaloriza uma equipe. isso desengaja uma equipe**. então, quando a equipe está no holofote e está no holofote por estar conquistando os resultados. a liderança está acontecendo da maneira correta. entendeu?” (GA01-9)

Por esse olhar, a “sombra” ou “identidade” também são sociotécnicas, bem como são construídas relacionalmente. Para GA01, todo esse cenário é um exemplo de que a liderança está acontecendo, principalmente quando os resultados são alcançados. A percepção do entrevistado vai ao encontro da crítica de Raelin (2016b) acerca da liderança não ser uma questão de controle, ainda que essencial. No relato a seguir, GL07 comunga de ideia similar

ao sustentar que “quando o pessoal começa a andar sozinho. Você tem a certeza que a liderança ali tá bem planejada, bem desenvolvida”. Nessa perspectiva, a liderança é constituída na performance de diversos agentes.

“[...] **quando o pessoal começa a andar sozinho. você tem a certeza que a liderança ali tá bem planejada, bem desenvolvida.** e você num, num tá negando a nada. você sabe que as coisas estão andando naturalmente.” (GL07-07)

Em outro trecho, apesar de demonstrar uma visão individualista e sagrada de legitimação do líder, quando GA01 relata que “as pessoas que têm a sabedoria de enxergar que a liderança é uma coisa superior a eles, é uma capacidade, uma dádiva que tá sendo dada. Essa liderança vai ser utilizada de uma maneira mais prudente!”. Assim como, após sustentar que “eu acredito muito que a liderança não é sua. é uma capacidade que você tá recebendo e você tem que respeitar”. Compreende-se que a prática da liderança é uma ação social (PEARCE; CONGER; LOCKE, 2008) e coletiva (BARNES, 2001), visto que o líder recebe externamente sua “capacidade” para liderar.

“acho que uma das características mais importantes da humanidade. é através da liderança que o homem vai evoluindo, vai aprendo com os seus erros, vai encontrando novos caminhos e avaliando os caminhos anteriores, se realmente estão gerando o resultado esperado. então a liderança é o que move o mundo e eu acredito que as pessoas que têm a sabedoria de::, de **enxergar que a liderança é uma coisa superior a eles, é uma capacidade, uma dádiva que tá sendo dada. essa liderança vai ser utilizada de uma maneira mais prudente!** mais pra construção e não pra destruição. Hitler foi um grande líder, mas ele não soube encarar a liderança como uma dádiva, como um dom, então **ele acreditou que a liderança era dele. eu acredito muito que a liderança não é sua. é uma capacidade que você tá recebendo e você tem que respeitar.**” (GA01-10)

Diante desses relatos apresentados, os elementos e significados identificados e discutidos até então são utilizadas como base para desenvolver a caracterização da presente prática denominada Arranjar as participações. Como explanado anteriormente, os participantes engajados nas relações sociotécnicas da liderança são sujeitos ativos e participativos; por conseguinte, é necessário articular todo um conjunto de tarefas, significados e relacionamentos de modo a constituir e instituir o melhor arranjo no sentido de alcançar os resultados. Portanto, essa prática diz respeito à coordenação do fluxo de atividades e ações alinhada aos objetivos do grupo.

Como preconizado por Raelin (2014, 2016a, 2016b), a liderança é um esforço coordenado entre agentes que optam por alcançar um resultado distinto mediante regras próprias, bem como promover seus projetos individuais e mútuos. O autor propõe que a

concepções de papéis (*designing role*) por meio da coconstrução de responsabilidade para performar tarefas específicas, assim como de identidades compartilhadas pelos atores em interações constitui uma das atividades da prática da liderança, enquanto que a atividade convidar (*inviting*) diz respeito ao engajamento daqueles que têm alguma restrição. Nessa perspectiva, a caracterização dos arranjos sociotécnicos e a participação dos liderados são tratadas nos relatos a seguir.

GL07, no primeiro trecho, ressalta que a liderança não está “guardada” com alguém, bem como adverte que os colaboradores contribuem de diversas formas para a liderança, seja pelas suas potencialidades e inteligências, mas principalmente porque podem ter ideias-chave que o líder nunca teria. Todavia, é por meio do “planejamento, da conversa com ele e dar liberdade” que isso acontece. **AN05**, no trecho subsequente, reforça que “pessoas, elas influenciam diretamente a liderança”, assim como “o líder às vezes nem percebe que aquela situação está acontecendo, mas tá na mão de todo mundo de uma maneira inconsciente!”. Ou seja, todo esse processo pode ser tácito e implícito.

“a liderança é::, é::, é:: influenciadora, né. ela tem que influenciar. a liderança não é só guardada pra mim, até porque a gente acredita em colaboradores que têm o potencial também. que bem queria que todos fossem lideranças. que a empresa pelo que trabalha muito melhor. a gente sempre tem medo de que alguém vai tomar a sua vaga. acho que a liderança tem que ser uma liderança aberta. uma liderança que passe experiência pro pessoal, pra ele trabalha sozinho e já no objetivo. [...] até porque tem pessoas muito inteligente e com muito mais ideias também. que você não pense que já sabe de tudo não. tem uma ideia que às vezes o colaborador tem que aquilo é a ideia chave que você nunca tinha. mas diante daquele planejamento, da conversa com ele e dar liberdade a ele, a ele fazer a coisa acontecer. isso aí, tudo dá certo aí. tem tudo pra dar certo. não guardar a liderança só pra si.” (GL07-08)

“sim! ... elas, as pessoas, elas influenciam diretamente a liderança. olhando pro lado corporativo, né. eu vejo que muitas vezes é::: o trabalho, uma entrega de um resultado, um projeto. ele é liderado não pelo líder oficial do departamento, do setor. ele é liderado – vamos dizer – por um assistente, por um estagiário. entendeu? é influência direta no líder! [...] ela é distribuída. [como isso acontece?] aí é de uma maneira inconsciente. eu vejo que ele, o líder às vezes nem percebe que aquela situação está acontecendo, mas tá na mão de todo mundo de uma maneira inconsciente!” (AN05-06/07)

Diante disso, os líderes devem acreditar que as pessoas querem contribuir de alguma forma e, por conseguinte, arranjar como essas contribuições serão bem-vindas e utilizadas oportunamente é uma atividade importante na prática da liderança. **GA02** observa que as pessoas envolvidas podem ser mais importantes do que o líder, pois são elas que fazem o resultado; logo, todo mundo deve estar no “mesmo patamar”. O entrevistado destaca também que “cada palavra que sai da boca de cada pessoa ali, tem o poder de lhe influenciar diretamente sem dúvida! e todo mundo é especialista no que faz”. **GA01** também reconhece

que é influenciado pelos liderados, e nesse sentido, propõe uma liderança “mais democrática” de ouvir a todos, pois entende que “eles já têm uma maturidade pra discutir projetos, é pra discutir rumo”, quer dizer, têm conhecimentos técnicos, “então, antes de tomar minhas decisões, eu busco sempre ouvi-los”.

“bom, a medida é muito alta. é::: a partir do momento que você... tem uma liderança... servidora. **a partir do momento que você tem uma liderança... que você tem consciência de que as pessoas ali na verdade são até mais importantes do que você, que são elas que vão fazer o resultado.** é::: e varias outras coisas que eu posso mencionar aqui, que::: ... como é que se diz? **que consequentemente lhe colocam no mesmo patamar que todo mundo ali.** entendeu!? você tá de frente a frente com todo mundo. então, todo mundo tá. cada palavra que sai da boca de cada pessoa ali, tem o poder de lhe influenciar diretamente sem dúvida! e todo mundo é especialista no que faz, né. então, a dando exemplo de várias coisas de, dão exemplos de liderança, dão exemplos de, de posturas positivas que se pode levar pra vida pessoa, dão exemplos de tudo a o tempo todo, né, então, acho que é uma grau máximo aí.” (GA02-06)

“(sou influenciado pelos meus liderados) o tempo todo. eu sinto que::: o meu modo de liderança é uma liderança mais democrática. é::: eu sempre ouço bastante a minha equipe, porque eu acredito que a minha equipe, atualmente, ela tem um nível de maturidade é::: considerável, porque já, já vive há muito tempo no **BARATUDO** trabalhando em diversos projetos importantes. **então eles já têm uma maturidade pra discutir projetos, é pra discutir rumo. então, antes de tomar minhas decisões, eu busco sempre ouvi-los.**” (GA01-11)

À luz de Alvesson e Sveningsson (2003), é possível questionar que o “mesmo patamar” e a “mais democrática”, como colocado pelos entrevistados, podem ser retóricos já que são os líderes quem tomam a última decisão, ainda que influenciados pelos liderados. Por fim, o que diferencia os líderes “situacionais” ou “ocasionais” dos ditos líderes formais é o fato de esses serem líderes de ou gerirem pessoas, pois alguém pode ser líder de projetos, processos e atividades, mas liderar pessoas é uma característica mais particular. AN03 e AN04 compartilham desse entendimento. Para o primeiro, “não é todo mundo que tem essa liderança”. Para o segundo, é sua “cláusula *pétrea*” da liderança. Logo, gerir pessoas está imbricado à prática da liderança (YUKL, 2013), como apontam os entrevistados. Assim, a próxima prática de atividade e ações a ser discutida é gerir com gente.

“[...] todos, a liderança, né, puxar os aspectos – digamos assim –, assuntos, atribui responsabilidades, e as pessoas, se você for ver, lideram. mas são líderes deles mesmo! né!? ou líderes de processos, ou líderes de atividades. mas líderes de pessoas não! aí não é todo mundo que tem essa liderança.” (AN03-07)

“[...] **a figura do líder, acho que ele tem como, como é::: cláusula *pétrea* – vamos dizer assim dele – é gerir pessoas.** né!? ele tá... dando, orientando, sempre a frente dessas pessoas. não pra::: ... pra mandar nelas, mas sim pra – eu acho. aí é minha opinião específica – otimizar o, o trabalho delas, né, em prol seja de uma causa, seja de uma organização, um e por aí vai.” (AN04-29)

4.1.2.4 – Gerir com gente

Essa prática de performances diz respeito ao conjunto de relações sociotécnicas entre líderes e liderados, que tem por objetivo gerenciar desempenho das pessoas, por exemplo, otimizando a performance e realizando feedbacks, como também é relativa ao desenvolvimento de competências e de equipes. A delegação de responsabilidades e a autonomia dos colaboradores para gerirem seus próprios processos e projetos são alguns dos meios para criar um espaço de liderança produtivo e convergir esforços.

Tendo em vista que a prática da liderança é intersubjetiva e performada em meio a atividades e significados mutuamente compartilhados e imbricados, o uso da preposição “com” no título da categoria tem dois objetivos: primeiro, tanto os líderes, quanto os liderados estão engajados nas mesmas relações e espaços (SIMPSON, 2016) e, apesar de o arranjo ou configuração sociotécnica posicioná-los distintamente, a preposição almeja enquadrar ambos; segundo, como preconizado por Raelin (2014, 2016b), a prática da liderança pode ser compreendida como um empreendimento coletivo por meio da colaboração, assim, o uso da preposição também busca passar essa perspectiva.

Inicialmente, o relato de AN04 é interessante para revelar como o gerir pessoas é performado mediante o conjunto de atividades e ações que constituem essa prática, como também para ilustrar algumas características da liderança como prática. Para o entrevistado, o “gerir pessoas”, bem como estar “à frente delas”, está diretamente relacionado ao que “chamamos de líder”. Diante disso, AN04 enfatiza que “sempre tá martelando até que isso deixe de ser uma coisa que a gente tem que ficar martelando na cabeça dos nossos líderes”, para então “virar uma questão de hábito”, ou seja, que os entendimentos de como exercer a gestão de pessoas sejam estendidos e incorporados pelo líder.

“[...] quando eu penso em pessoas, gerir pessoas. eu acredito que sempre vai ter uma figura à frente delas! isso é o que a gente chama de líder! é o que a gente vem desenvolvendo, acompanhando e construindo com os programas que existem aqui. [...] precisa sempre tá martelando até que isso deixe de ser uma coisa que a gente tem que ficar martelando na cabeça dos nossos líderes e virar uma questão de hábito, e a gente conseguir exercer o trabalho por excelência. né!? é performar por excelência. tanto a questão de que eles sempre vão gerir pessoas, e gerindo pessoas eles vão conseguir gerir resultados. a questão de números também que seja, que vire um hábito! não que seja uma coisa que ele tenha que ficar sendo martelado.”
(AN04-15/16)

Nessa perspectiva, “questão de hábito” seriam alguns tipos de pensamentos e comportamentos naturais e automáticos adquiridos ou aprendidos por meio de contínuas

“marteladas” que os líderes receberiam, que, conseqüentemente, para **AN04**, propiciam “exercer o trabalho por excelência” e “performar por excelência”. Além disso, é possível identificar em seu relato uma estrutura de coordenação e direcionamento entre tais hábitos e gerir pessoas, bem como o incorporamento da prática e um *telos*.

Não obstante, “gerir pessoas” parece ser um dos maiores desafios enfrentados pelos líderes para obter resultados (BIANCHI; QUISHIDA; FORONI, 2016). Entre os vários relatos que dizem respeito a tais dificuldades, o comentário de **GL06** é ilustrativo. Para ele, os processos “são muito fáceis de lidar” comparados a “conseguir fazer com que todos os colaboradores trabalhem em torno de um objetivo só”. Além disso, como já tratado anteriormente, estabelecer relações de confiança é muito importante na gestão das pessoas (YUKL, 2013), ou melhor, estão imbricadas.

“hoje em dia é eu sempre falo muito com meus colegas, né, e outros gestores também, que **os processos, eles estão muito parecidos e são muito fáceis de lidar**. o mais difícil hoje, o que a gente que tá na frente e aí eu acho que deveria até mudar o nome de gestor, de gerente mesmo, **é mais liderança mesmo. a gente conseguir fazer com que todos os colaboradores trabalhem em torno de um objetivo só**. sabe? e aí, a gente tem observado que as lojas, as, as empresas que têm obtido maiores resultados são aquelas que têm uma liderança que consegue agregar mais. sabe? e aí, é o que a gente busca muito fazer aqui dentro. eu, em particularmente, é agregar com a equipe, é trazer a equipe para mim, porque **se eu não passar confiança na equipe e a equipe não confiar em mim, eu confiar na equipe. a gente não chega a lugar nenhum!**” (GL06-13)

Em alguns aspectos, a gestão de pessoas está imbricada a outras práticas, como negociar propósitos e trajeto e arranjar participações, que podem ser aplicadas para compreender a relação entre gerenciar as pessoas e “alcançar determinados resultados”, como identificado no primeiro discurso de **AN03**, para quem a liderança é “fator chave” no “desenvolvimento e acompanhamento” das pessoas. No trecho seguinte, o entrevistado reforça o fato de que a gestão de pessoas está vinculada ao exercício diário dos líderes, argumentando que o corporativo não teria embasamento para tomar decisões nesse âmbito, pois não vivencia o “dia a dia” deles.

“o **BARATUDO**, ele entende a liderança como é fator chave pra desenvolvimento e acompanhamento das pessoas pra que a gente chegue nos resultados que são planejados. **é a pessoa que vai mobilizar as equipes e os nossos recursos pra gente alcançar determinados resultados.**” (AN03-18)
 “[...] eu entendo que isso não funciona pra gestão de pessoas. **como que alguém aqui no corporativo, seja no RH ou seja um diretor, vai tomar todas as decisões necessárias no dia a dia com relação a liderança, com relação a pessoas, se a gente não tá lá no dia a dia?** a gente não tá vendo que horas a pessoa chega, o que que ela faz, como faz. [...] que as decisões não serem tomadas aqui pela gente no corporativo.” (AN03-08)

Gerir com pessoas também envolvem elementos afetivos, os quais foram identificados em outros relatos. **GL07** descreve que “trabalha sempre com a equipe engajada no resultado, a equipe motivada. A equipe que vai pra frente”, ou seja, o engajamento e a motivação são sentimentos e emoções voltadas para alcançar resultados. Não obstante, com base em Alvesson e Sveningsson (2003), é razoável acreditar que afirmar o contrário, que trabalha com uma equipe desengajada, desmotivada e que vai para trás, é improvável. Logo, o discurso do entrevistado é passível de críticas, mesmo que tomado como verdadeiro e crível.

No trecho seguinte, **GA01** também tem uma concepção similar acerca da liderança no que diz respeito à gestão de pessoas quando alega que o líder “tem que engajar as pessoas e também alcançar os resultados, porque se não, é aquela liderança que não é sustentável”. Na sequência, o entrevistado adverte que não basta apenas “agregar a equipe”, pois são os resultados que trazem “felicidade” para todos. Por fim, conclui serem essas “duas bases” e “frentes, que se abrem em milhões de outras”. Dessa forma, essa prática também tem uma *telos*.

“liderança é::, é:: – como a gente já, já – é uma arte de influenciar, né, pessoas. A gente entende aqui, não é:: ter a forma a liderar, não é eu mandar. a empresa ensina muito esse, esse, esses princípios. a empresa entra no principio é você liderar e é entender, influenciar as pessoas a trabalhar no que é certo, do que o mercado exige. então, a parte de liderança do **BARATUDO** é uma parte muito família, uma parte que entende o colaborador, uma parte que deseja tirar dele do bom e do melhor pra empresa crescer junto com ele. a **gente trabalha sempre com a equipe engajada no resultado, a equipe motivada. a equipe que vai pra frente**, que o resultado. tem os objetivos que chegam todo mês, as metas, e que o **BARATUDO** dê a resposta com a satisfação dos colaboradores em si. **que todos trabalhem feliz com o resultado da empresa.** não uma empresa que, que seja obrigação. uma empresa que seja ditadura. uma empresa que trabalhe forçado. você trabalhe mal satisfeito. a liderança do **BARATUDO**, em si, trabalha influenciando as pessoas no bem comum, né, que todos trabalhem satisfeitos e feliz com seu trabalho, no seu cargo, cada uma aí. Nosso objetivo é esse: trabalhar satisfazendo também os colaboradores. que todos trabalhem engajados.” (**GL07-09**)

“(influencia os resultados organizacionais) **através da, do engajamento da equipe. o líder, ele tem que engajar a equipe.** o líder, ele não pode se enxergar sendo um cara que não influencia pessoas. **ele tem que engajar as pessoas e também alcançar os resultados.** porque se não, é aquela liderança que não é sustentável, **que consegue agradar a equipe, mas não gera resultado.** então, se você não gera resultado, você não vai trazer felicidade pra equipe, nem pra você, nem pros acionistas. então, o grande papel são essas duas frentes. para mim, se resume basicamente nessas duas frentes, que se abrem em milhões de outras. né!?! mas essas duas são as bases.” (**GA01-23**)

Cabe destacar uma observação muito pertinente de **GA01** no que diz respeito ao *self* do líder (CARROL, 2016; CREVANI *et al.*, 2010): “o líder, ele não pode se enxergar sendo um cara que não influencia pessoas”, ou seja, sua identidade deve estar associada a sua

performance, principalmente para influenciar os liderados. No trecho a seguir, **AN04** também relatou algo nesse sentido: “como influencia? é::: eu acho que justamente... o como a pessoa se vê líder e como ela exerce essa liderança”.

Dando prosseguimento, **AN04** adverte que o líder não deve “se ver simplesmente como alguém com um cargo maior do que os seus liderados”, o que revela relações de poder (WOODS, 2016), bem como não pode querer “a todo custo quer trazer resultado”, pois o clima organizacional pode se tornar “extremamente ruim”, quer dizer, um espaço de liderança ruim para os liderados. Portanto, o líder deve ter a “consciência” de atuar tanto para trazer resultado, como também para gerir pessoas. No trecho seguinte, **GL07** alega que ser “líder não é fácil”, logo, ele tem que “gostar do seu trabalho”, “gostar de si” e “se sentir preparado” primeiramente, para então, depois, “montar sua equipe”.

“eu acho que (a liderança influencia) totalmente (nos resultados organizacionais)! é::: influencia totalmente. **como influencia? é::: eu acho que justamente... o como a pessoa se vê líder e como ela exerce essa liderança.** né?! se ela se ver simplesmente como alguém com um cargo maior do que os seus liderados... e::: quer a todo custo quer trazer resultado. eu acho que ela vai influenciar de uma/ ela pode trazer resultado? pode! **mas às vezes ela traz um bom resultado e o clima organizacional dentro da filial dela tá extremamente ruim.** né!? é::: ao mesmo tempo que a gente tem o contrário também. então assim, como influencia? eu acho que... é:::, é justamente nesse trato de, de, de, da, do líder conseguir é::: trazer a equipe pra perto dele. ou seja, quando ele consegue ter a consciência de que assim: – ‘eu não to aqui só pra trazer resultado. eu to aqui pra gerir pessoas também’ –.” (AN04-18)

“[...] você tem que gostar do seu trabalho, porque líder não é fácil. ser liderança também não é fácil. você tem que gostar primeiro e ver, ver a causa. depois da liderança, você vai montar sua equipe. depois que você gostar de si, você se sentir preparado. agora eu tenho que ter aquela equipe que anda comigo, anda junto comigo.” (GL07-10)

No sentido de realizarem a gestão de pessoas, uma das ações mais citadas pelos entrevistados foi o feedback com os liderados. Nessa perspectiva, conforme **AN03**, os líderes não podem esperar “que alguém de fora” faça o “papel deles” – por exemplo, realizar feedbacks – porque isso significa “de fato exercer uma liderança”. Para o entrevistado, os líderes devem ser empoderados, para que assim “eles tenham capacidade de tomar todas as decisões de gestão que lhes são permitidas”.

No outro relato, **GL07** tem uma concepção dialógica dessa prática, bem como é enfático ao afirmar que “feedback é a chave de tudo!”, principalmente em se tratando de desligamentos. Esses discursos vão ao encontro do que Calado (1999, p. 250) define como feedbacks de controle e avaliação de desempenho, que quando realizado entre pares ou colegas de trabalho tendem a “exibir confiabilidades aceitáveis e validades preditivas acima

de média”. Contudo, não se pode negar a existência de problemas e conflitos decorrentes da relação de poder entre quem realiza e recebe o feedback.

“eu vejo aqui os líderes, aqui na organização, ainda esperam – ontem mesmo, a gente tava lendo um relatório –, **esperam muito que a área de RH faça o trabalho de liderança pra eles. porque é muito mais cômodo! né! se vai alguém lá de fora e dá um feedback:** ‘meu amigo, você tá ruim! você precisa melhorar naquilo!’ eles têm ainda muito essa expectativa. e eu quero/ o que eu venho fazendo, venho trabalhando durante esse, esse tempo que estou aqui, esse pouco tempo. é de capacitar essas pessoas pra que elas consigam de fato exercer uma liderança aqui dentro do **BARATUDO**. ontem mesmo, tavam reclamando. ‘o, o GH deveria vir mais nas lojas pra dar feedback nos colaboradores.’ ou seja, eles não querem fazer o papel deles. como é que eu que vou lá é dar feedback pra uma pessoa que eu nunca vi na minha vida? não sei como é que ela trabalha. não sei que horas ela chega. não sei como ela entrega. não tenho como fazer isso! então, esse é um conceito que as pessoas têm aqui de liderança. **eu quero mudar muito esse conceito de liderança pra empoderar os líderes. pra que eles tenham capacidade de tomar todas as decisões de gestão que lhes são permitidas.**” (AN03-11)

“[...] **feedback é a chave de tudo!** é você conversar com o colaborador do que for necessário pra resolver e tomar decisões certas. o **BARATUDO** gosta de, de, de, de tomar decisões certas! se você vê que aquela pessoa não tá servindo pra empresa, então o **BARATUDO** tem que ter tranquilidade, a certeza, que aquela pessoa realmente não tá servindo. ele não é capaz mais de dar resultado pra empresa. não sair com duas dúvidas. né!? a certeza que aquele não deu certo pra empresa. então, através de um feedback aberto, sincero. ele tá ciente disso. conversa uma vez, duas vezes, três vezes. se for possível, conversa a quarta vez. mas se ele não começar a retribuir o que a empresa quer, dar o bom resultado, com certeza o final dele é o desligamento.” (GL07-20)

Os discursos analisados vão ao encontro de duas das atividades preconizadas por Raelin (2014, 2016a, 2016b): estabilizar (*stabilizing*) e refletir (*reflecting*). A primeira consiste em oferecer feedbacks como um meio para convergir atividades e projetos, bem como para avaliar a efetividade visando mudanças estruturais, comportamentais e aprendizagens. Enquanto a segunda ocorre mediante a provocação de reflexões, quando também os pressupostos e significados correntes são desafiados e ponderados no intuito de que as necessidades e interesses mútuos sejam aprendidos e satisfeitos. Todavia, não se exclui a possibilidade dessas atividades serem também permeadas por elementos gerencialistas e funcionalistas por parte dos entrevistados.

Realizar feedbacks também demanda habilidades e conhecimentos situados. Nessa perspectiva, **AN04** sarcasticamente salienta que o “famoso e famigerado feedback” está “diretamente ligado ao impacto positivo e negativo na realização da liderança” e que, dessa forma, demanda-se muita cautela ao ser aplicado, pois a diferença entre obter um efeito positivo ou negativo é muito “sutil”, “delicado” e “efeito borboleta”. Portanto, para alavancar e melhorar os resultados, é necessária “assertividade no feedback”. Conforme Calado (2012),

gerencialmente no Brasil o feedback tende a ser definido como uma habilidade para alcançar resultados através das pessoas.

“uma das coisas que tá diretamente ligado a, a, ao impacto positivo e negativo... na realização da liderança, no **BARATUDO** hoje, é o **famoso e famigerado feedback**, né. é isso:: ... é porque assim, é uma coisa que... precisa muita cautela... ao ser aplicado e a gente tem fomentado isso dentro da empresa. então assim, tanto os líderes de loja, de setores, tem que dar o feedback, assim como eles recebem feedback da diretoria, e assim, eu acho que, o que influencia, principalmente, o que vai influenciar positivamente, negativamente, no papel de liderança... **vai ser a assertividade desse feedback**. tanto que eles dão! né, pros liderados deles, como eles recebem dos superiores imediatos ou da diretoria da empresa. né!? é:: ... é muito sutil, assim. a gente consegue enxergar isso com – a gente eu digo a gente do GH, não é nem **BARATUDO**. mais o GH, né, a área que cuida de pessoas dentro do **BARATUDO** –. a gente consegue enxergar o quão isso é, é, é delicado. né!? é muito efeito borboleta, o feedback aqui dentro. tanto pode te alavancar, né, assim, um feedback muito bem. um feedback assertivo, ele consegue melhorar resultado, assim como um feedback não assertivo, mal colocado, mal exercido, ele vai afetar negativamente na, na, na gestão dessa liderança.” (AN04-19)

GA01 também acredita que o feedback é “importantíssimo”. Conforme seu relato, se por um lado o feedback auxilia o “acompanhamento de como estão as pessoas e a comunicação”, por outro “acaba sendo papel da liderança atividades do chefe”, por exemplo, “prestar contas sobre a sua equipe”. Nesse ponto, o entrevistado traz à tona uma velha discussão na literatura sobre a diferença entre chefia e liderança (ALLIO, 2013; MINTZBERG, 1990).

Para **GA01**, aspectos “burocráticos” estão mais associados ao “chefe” do que ao líder; contudo, “acaba sendo essa mescla de atividades que configuram o líder, o líder e o chefe.” Ao fim, é atribuído um saldo positivo ao líder, que “é aquele onde você consegue ver na equipe essa, esse, esse entusiasmo pra chegar no resultado e o resultado é chegue, é alcançado”. Essa discussão entre ser chefe ou ser líder foi retratada por outros entrevistados, como também acerca de quais seriam as diferenças, a seguir.

“[...] primeiro de tudo, a condução de pessoas. então, os liderados se reportam ao líder pra::, pras tomadas de decisão, pra informar é, enfim, pra o que nesse momento eles querem fazer, pra onde estão e tudo mais. **o feedback, eu acredito que é importantíssimo para o acompanhamento de como estão as pessoas e a comunicação**, de como elas estão, se está de uma maneira positiva, se está de uma maneira negativa. E também acaba sendo papel da liderança atividades do chefe, que até pela lei e legislação trabalhista é necessário que o, o líder tenha conhecimento sobre ponto, tenha conhecimento sobre algumas atividade burocráticas, que::, que:: é auxiliam, de certa maneira, que, que, enfim, os líderes têm que **prestar contas sobre a sua equipe**. né!? então, acaba sendo essa mescla de atividades que configuram o líder. o líder e o chefe. mas o líder é aquele onde você consegue ver na equipe essa, esse, esse entusiasmo pra chegar no resultado e o resultado é chegue, é alcançado. a essência, o líder, eu vejo dessa forma! quando tá acontecendo isso.” (GA01-14)

No seu relato, **GA02** abordou a “questão de chefe” como algo negativo ou a ser evitado: “eu não vejo isso aqui em nenhuma esfera, da empresa. Graças a deus!”. Por outro lado, a liderança seria vantajosa: “vejo que todo mundo tem um estilo de liderança muito próximo, muito horizontal, muito orgânico”. Diante de outros relatos apresentados, é possível um contraponto ao discurso de **GA02**, pois outros entrevistados reconhecem “chefia” na organização. Todavia, a percepção de **GA02** é muito interessante por revelar o conflito entre chefe e líder.

Também abordado por **GL06**, que sustenta que “para toda unidade, ela tem que ter um líder”, pois “as pessoas, elas precisam ter alguém a quem se espelhar”. Na sequência, o entrevistado relaciona negativamente chefia e resultados insustentáveis, enquanto que o líder seria a “base” para mostrar “o caminho certo” “a ser seguido”. Ainda que em uma perspectiva individualista da liderança, o discurso revela que ser líder é um desejo e anseio dos “chefes” e gerentes na organização, ou uma imposição.

“é::: ao meu ver, acontece de maneiras distintas, mas::: é::: com certeza, de certa forma, todo mundo tem um pouco de, de, de um:::, de uma mesma essência de, de ser uma empresa muito:::/ é uma liderança muito tranquila. não é aquela liderança:::/ num tem nada aqui de, de, de ordem, de, de coisa mais é:::/ **como é que se diz? aquela questão de chefe. sabe!? eu não vejo isso aqui em nenhuma esfera, da empresa. graças da deus! vejo que todo mundo tem um estilo de liderança muito próximo, muito horizontal, muito orgânico. sabe!? mais ou menos por aí!**” (GA02-08)

“Para toda unidade, ela tem que ter um líder, né. então, as pessoas, elas precisam ter alguém a quem se espelhar, porque se a unidade, ela **não tiver um líder ou tiver ao invés de um líder tiver só um chefe, pode ser que o resultado até comece a acontecer, mas é um resultado insustentável porque não tem uma base, e o líder é aquela base. aquela base que mostra que o caminho certo é aquele a ser seguido.** aquela base que diz que, que faz com que, mostra pra equipe é/ aonde nos precisamos chegar? é aqui! mas o que é que nos vamos fazer pra nesse resultado? o caminho é esse! então, se não tiver um líder pra ir à frente, seguindo, mostrando e dando ritmo a isso aí. talvez muita gente se perca no caminho.” (GL06-16)

Os relatos de alguns entrevistados demonstram quais são as habilidades e conhecimentos necessários para realização de feedbacks. **GA01**, ao descrever como realiza seus feedbacks, traz uma riqueza de detalhes que permitem identificar que esse processo de comunicação é um meio para estabelecer e compartilhar entendimentos (CALADO, 1999) e, portanto, ser “diretivo”, “saber entonar corretamente” e “ouvir” são fatores essenciais. Ao fim, **GA01** alega a existência de uma prática interna de validação da comunicação, que é, resumidamente, o entendimento mútuo.

“[...] **no poder dos feedbacks, que também é comunicação. saber ser diretivo, não, não enrolar, não dá um feedback/ se você quer dar um feedback corretivo.**”

não começar elogiando. dizer rapidinho o que o cara errou e depois terminar elogiando, porque depois o cara vai entender que realmente ele está pecando em uma coisa crítica que pode afetar o desempenho dele no futuro. **então a comunicação, ela é tanto o saber falar, saber utilizar as palavras corretas, saber entonar corretamente a energia que você tá colocando naquela comunicação como também saber ouvir.** né!? saber ouvir se aquilo que você tá comunicando foi realmente entendido. então, até a gente tem uma prática interna, que depois do feedback é perguntar pra o, pra o:: receptor o que ele entendeu. então, é uma validação da comunicação. entendeu? é saber falar, comunicação e saber o que.” (GA01-24)

Por outro lado, quando a abrangência das atividades é a gestão de pessoas, outras habilidades e conhecimentos, ou conjunto de entendimentos, são necessários. GA02 salienta que o “momento” afeta o “impacto da valorização”, como também a “força da liderança” e, por conseguinte, o líder deve saber quando o momento é “devido” ou “indevido”. GL06, no segundo trecho, adverte que para ser líder deve-se conhecer de “gente”, caso contrário, “você pode até ser um bom gerente, mas não consegue ser um bom líder!”. Ao final, a descrição de GL07 apresenta as habilidades do líder como algo relacionado à sua percepção e pensamento, bem como a fatores tácitos e incorporados.

“é, impacto positivo é quando::: **uma valorização, por exemplo, é feita em um momento devido. de mesma forma, se você fizer uma valorização de uma pessoa ou de uma equipe num momento indevido.** você vai tá perdendo força na sua liderança. é quando as coisas são feitas com, com bom senso, com, com responsabilidade, com, com qualidade, né.” (GA02-15)

“é muito o, o conhecimento da, da gestão de pessoas, né, do, do, do, de você conhecer pessoas mesmo. de conhecer gente! a gente até, até às vezes brinca, a gente que tá, tá aqui na organização e que tá na liderança. a gente tem que conhecer de gente! **por que conhecer de cálculo, conhecer é de números, conhecer da matemática financeira. ele é importante que a gente conheça!** ele jamais, a gente vai tirar isso. mas se você tá numa, numa, num cargo de liderança e você sabe toda a teoria e tudo isso. você pega um cálculo de matemática financeira e destrincha ele. você pega uma planilha contábil e sabe fazer ela do começo ao fim. mas se você não sabe cuidar das pessoas. se você não sabe ter um, um diálogo certo com as pessoas. se você não sabe é:: **vivencias mesmo o dia a dia com as pessoas. você não consegue ser uma liderança!** você pode até ser um bom gerente, mas não consegue ser um bom líder!” (GL06-29)

“**habilidade é você sentir a cada toque de cada um. você ter a percepção de como é que você vai chegar naquela pessoa. [...] você tem que ter a percepção de como é que você vai agir diante. você vai ter que pensar rápido diante da situação,** porque não é toda hora que o colaborador tá bem. [...] você entender o aspecto dele pra **saber como é que ele tá sentido na hora, isso é fração de segundos,** você nota isso aí. aí você tem que ter já a habilidade de como é que vai reverter essa qualquer situação.” (GL07-19)

Os relatos acima, de GA02, GL06 e GL07, são significativos não apenas por apresentarem as ações e os fazeres dos líderes, que têm por intuito gerir as pessoas, mas principalmente por evidenciarem os vários aspectos tácitos e incorporados pelos entrevistados no que diz respeito às habilidades e conhecimentos performados por eles. Quando argumenta

que existem “momentos devidos” ou “indevidos”, **GA02** revela que existe uma noção temporal e contextual que pode transformar uma “valorização” em uma ameaça, ou seja, essa habilidade não é por si só uma “habilidade”, pois é ambientalmente dependente do “bom senso, com, com responsabilidade, com, com qualidade”.

GL06 pondera que “conhecer de cálculo, conhecer é de números, conhecer da matemática financeira é importante”, “mas se você não sabe cuidar das pessoas”, “vivencia mesmo o dia a dia com as pessoas. Você não consegue ser uma liderança!”. Em outras palavras, o que ele diz é que os conhecimentos e habilidades técnicas, de certa forma, o classificam a ser líder; contudo, saber “cuidar das pessoas” é o que lhe aprova. **GL07** aponta que é necessário saber “sentir a cada toque de cada um” e “ter a percepção” de como “chegar” nas pessoas, como também ter a habilidade de “pensar rápido”, em “fração de segundos”, para “agir diante” das situações.

GL06 também alega, no trecho a seguir, que para o líder “traçar um perfil pra unidade” – quer dizer, formar e desenvolver uma equipe –, é necessário “ter uma percepção muito aguçada” para “entender o perfil das pessoas”; além disso, essas atividades e ações estão condicionadas e ocorrem “através do dia a dia, de você estar no meio das pessoas”. Novamente é evidenciado que os aspectos técnicos de gerir pessoas são também sociais à medida que são compartilhados e incorporados em meio às relações, visto que uma atividade somente tem sentido de ser quando em relação a outras atividades. Ainda no âmbito da gestão de pessoas, **AN03** chega a sugerir que a “essência” da liderança na organização é o “amor”.

“rapaz, vai muita dá, dá, dá percepção... o líder, ele tem que ter uma percepção muito aguçada. sabe? pra entender a organização que ele tá, pra procurar entender o perfil das pessoas. e aí através do diálogo, através de uma conversa, através do dia a dia, de você estar no meio das pessoas, é que você começa a identificar o perfil de cada colaborador. é através dessa identificação do perfil das pessoas, que você consegue a traçar um perfil pra unidade que você tá.” (**GL06-19**)
 “eu acho que a liderança daqui é, em geral, muito comprometida. tem um amor muito grande pela empresa. eu vejo que a liderança que a gente tem como essência. o acompanhamento dos liderados. sabe? de orientar mesmo as pessoas, mostrar, ser bem didático. sabe? na atribuição de atividades, na atribuição de expectativas que você tem com relação ao trabalho de cada pessoa. isso acaba, acho que acaba fazendo muita diferença é com relação a outras organizações, que eu não vejo isso tão forte como aqui.” (**AN03-12**)

Como revelam os resultados da pesquisa, essas habilidades e conhecimentos são necessários e performados em meio a todo um conjunto de atividades sociotécnicas para gerir pessoas, por exemplo, no desenvolvimento dos liderados. **GL07**, ao entrar nesse tema, diz acreditar que as pessoas “não nascem” com “defeitos”. Contudo, “desenvolver o colaborador”

e ajudá-lo a superar sua “falha” é uma “parte do gestor”, bem como “fazer ele chegar no melhor resultado da empresa, que a empresa quer realmente”.

Provavelmente em decorrência de suas experiências, **GL07** sugere que no caso dos novatos na organização, a “questão contextual” deve ser trabalhada, ou seja, ambientalizá-los e situá-los, permitindo, assim, presumir também que esse processo envolve o compartilhamento de significados e sentidos situados. Nessa perspectiva, essas atividades e comportamentos relatados podem ser considerados como de desenvolvimento, pois estão voltados para desenvolver competências dos subordinados, bem como para facilitar seu desempenho e progresso na organização (YUKL, 2010).

[...] não é o defeito dele. uma pessoa não nasce com esse defeito. você tem que desenvolver esse defeito nesse colaborador. eu acho que a parte do gestor também tem essa parte. você desenvolver o colaborador. você tem que fazer ele chegar no melhor resultado da empresa, que a empresa quer realmente. as vezes ele entra na empresa, mas não tá bem... em questão contextual. no contexto dos números dele, no que tá. mas por quê? não é porque ele é assim. é porque ele precisa ser trabalhado e a parte de gestor, que a gente que tá aqui dentro trabalha muito nessa parte. vamos ajudar, vamos vê como é que precisa melhorar. buscar a cada dia.”
(**GL07-12**)

Quando passamos de um nível mais individual de desenvolvimento das pessoas para assim abordar como as equipes são desenvolvidas, alguns entrevistados apresentam suas percepções acerca de como as respectivas atividades são performadas nesse nível. No primeiro relato, **AN03** alega existir no “cenário” atual da organização uma “liderança maior” que “as pessoas compram”, que, por sua vez, é “fator-chave pra bons resultados”. Diante disso, o líder que compartilha dessa ideia deve ser capaz de alcançar “resultados excepcionais” com a equipe, por exemplo, quando pega “pessoas medianas, regulares, e consegue transformá-las em excepcionais”. Nessa perspectiva, a visão do entrevistado é entitativa por demonstrar a ação de um ser sobre um “objeto” a ser transformado.

Segundo **AN03**, o líder “consegue tirar” esses resultados à medida que identifica o “ponto forte” do colaborador e “trabalha naquilo”, valorizando, acompanhando e ajudando. No relato seguinte, relativo a equipes, **AN04** é enfático ao defender que o propósito de existir liderança na organização é “ter alguém a frente da equipe, por se responsabilizar” por ela. Por conseguinte, os líderes são as “pessoas que vai orientar” e “acompanhar a equipe”, como também “otimizar” o trabalho delas. No relato final, o entrevistado ilustra o que isso significa: “produtividade”.

“[...] é o cenário que eu vejo acontecendo aqui dentro, de que **as pessoas compram uma liderança maior, né, que seria a liderança da empresa**, e acabam não se minimizando ou deixando de trabalhar bem, porque tem uma liderança ali que não, não é legal, que não faz uma boa gestão, assim como eu tenho casos também de equipes, que às vezes, são medianas, regulares, só que tem uma liderança tão boa, que ele tira resultados excepcionais. por quê? **porque ele pega ali pessoas medianas, regulares, e consegue transformá-las em excepcionais. né! identificar o que ele tem de ponto forte e trabalhar naquilo. valorizar, acompanhar, tá ajudando**, aí ele consegue tirar resultados muito bons. eu acredito que a liderança é fator-chave pra bons resultados.” (AN03-09)

“(o propósito de existir liderança na organização é) ter primeiro alguém a frente da equipe, por se responsabilizar pela equipe é:: **sendo a pessoa que vai orientar a equipe, em primeiro lugar. a pessoa que vai acompanhar a equipe**, a pessoa que vai otimizar o trabalho da equipe, né, seja por detalhes, seja por processo maiores. é:: ... e eu acho que... **eu acho que não teria mais nada a acrescentar.**” (AN04-17)

“[...] uma coisa que me aconteceu, que eu precisei vivenciar no meu último... na, no, na minha última experiência organizacional. foi o quê? foi conseguir otimizar o::, o::, o trabalho das pessoas que trabalhavam comigo, né, dos meus, assim dos meus chamados liderados, né. tinha muita coisa burocrática, muita coisa que tava travada. quando me foi dada a oportunidade de tá acima deles e eu já estive no lugar deles, junto no mesmo patamar. a primeira coisa que eu fiz foi otimizar. [...] então, eu acho que eu consigo perceber quando a liderança tá acontecendo quando essa pessoa, quando a pessoa, a figura do líder faz isso. **ele consegue otimizar tua produtividade.**” (AN04-14)

Um dos temas que veio a reboque do desenvolvimento dos colaboradores e das equipes foi como esses líderes atuais percebem o desenvolvimento dos futuros líderes ou sucessores. **GL06** alega que “por onde eu tenho passado, em lojas que eu tenho passado, unidades, é eu sempre deixo o meu sucessor”, bem como, aparentemente satisfeito, contabiliza as lideranças que já identificou. No trecho seguinte, **GL07** aponta que à medida que as “oportunidades” venham a surgir, o futuro líder “já sabe o caminho que vai fazer diante da empresa” e “praticamente” irá “manter a prática lá”, porque o seu “gestor” já o “preparou”.

“eu mesmo se é por onde eu tenho passado, em lojas que eu tenho passado, unidades, é eu sempre deixo o meu sucessor. sabe? inclusive aqui na loja do, do shopping mesmo, hoje a gente tem, tem o projeto. o **BARATUDO** em si tem o projeto, que de formação de lideranças, e esse ano a gente conseguiu é identificar três líderes que estão em formação. [...] eu começo a ver que outras pessoas começam a se interessar pela a liderança mesmo. sabe? tanto é que aí, como, como eu já, já frisei aí no início da, da nossa conversa, é:: em **CIDADE A** eu deixei o substituto, é:: na loja, nas duas lojas de **CIDADE B** deixei uma pessoa lá de liderança, aqui eu já tenho 3 pessoas na liderança, é:: na loja de **BAIRRO Y**, aqui na avenida de **CICRANO**, já tenho também já pessoas liderança e já tenho, ontem mesmo tive, tive uma conversa com dois colaboradores que vieram dizer que através da forma como eu to, to guiando a equipe lá.” (GL06-14/18)

“[...] tiver uma oportunidade pra ele, ele já sabe o caminho que vai fazer diante da empresa e do **BARATUDO**. tem o **PROJETO A**, mas ele já sabe que o meu gestor já me preparou. praticamente eu só vou manter a prática lá e vou conhecer e vou colocar em prática também” (GL07-11)

Por fim, são destacados alguns trechos que permitem caracterizar algumas das regras explícitas e tácitas relativas à gestão de pessoas. **GA01** destaca que existem “regras e procedimentos”, como também um “manual de procedimentos” que é “um recurso importantíssimo”. Além disso, há normas de “acompanhamento e gestão”; por exemplo, para realizar feedbacks e desligamentos. No trecho seguinte, **AN03** alega existirem “regras” como “você ser dono do negócio”, “ser dono do pedaço que você cuida. Se comportar como dono”. Ou seja, são expressões que regulam e prescrevem, assim como demonstram significados e sentimentos compartilhados dentro da organização, que, nos trechos abaixo, são também performados para gerir pessoas normativamente.

“as **regras e procedimentos**, que a gente tem aqui. nós temos o manual de procedimentos, que é o nosso regimento interno. são todas as atitudes dos colaboradores têm que ter, então isso é um **recurso importantíssimo** que deve ser prezado pelo líder pra que o funcionamento da loja aconteça de uma maneira correta. entendeu? e outra norma que a gente tem é o acompanhamento e gestão das pessoas, então, é obrigatório que, que haja feedback, haja acompanhamento e a gente coíbe qualquer tipo desligamento que a gente que sentir que está sendo injusto. se o liderado sinalizar, de alguma maneira, pra gente, que ele não recebeu feedback, que ele não recebeu acompanhamento, que ele não teve recursos necessários é:: disponíveis pra ele dar o resultado. ele não será desligado. quem receberá o comunicado da melhoria será o seu líder, e se o líder seguir a cartilha que foi dada e realmente o colaborador não performar. aí sim, a gente vai tá possibilitando o desligamento.” (**GA01-21**)

“as regras são de você ser dono do negócio. **você ser dono do pedaço que você cuida. se comportar como dono**, né, porque não dá pro dono da empresa está presente em todas as operações que estão acontecendo. você ser o responsável pela gestão das pessoas da sua equipe, né. uma coisa que a gente prega muito: pro cara não ficar na operação executando atividade, e sim cuidando das pessoas que estão executando as atividades, que é uma dificuldade muito grande que muitos líderes têm, de se desdobrar do operacional pra realmente fazer gestão de pessoas. acho que é isso!” (**AN03-21**)

Diante de todos os relatos, gerir pessoas no contexto da liderança apresenta um visão mais comportamental e social, sendo possível identificar que o conjunto de atividades e ações voltadas para o gerenciamento do desempenho e desenvolvimento das pessoas constitui uma parte essencial na prática da liderança. Quando entrelaçadas a outras práticas da liderança, que imbrica também a legitimação do líder, negociação dos propósitos e trajetos e arranjo das participações e outros nexos, gerir com pessoas é um meio para alcançar os resultados. Não obstante, tomar decisões em meio a todas essas performances se torna natural e fundamental. Nesse sentido, a próxima prática aborda como as atividades e ações decisórias são realizadas.

4.1.2.5 – Tomar decisões

A prática decisória diz respeito ao conjunto de atividades e ações, multiníveis, sociais e técnicas, performadas pelos indivíduos quando realizam ou estão envolvidos na tomada de decisões, que têm por objetivo a consecução de soluções e resultados. O gerenciamento de riscos, a prospecção de informações e a análise e seleção das decisões são algumas das atividades, que, relacionadas ao contexto, visam alcançar o sucesso no processo decisório e a sustentabilidade da organização. Processos de comunicação e de aprendizagem também estão imbricados à tomada de decisões, além de outras práticas.

Nessa perspectiva, como uma prática, as decisões podem ser compreendidas como um processo instantâneo e individualizado, mais também como um fluxo de contínuas interatividades e interações decisórias que são performadas pelos indivíduos nessa prática, que é permeada por elementos sociais e técnicos, bem como orientada para determinados fins (SCHATZKI, 2006). Por exemplo, quando o líder toma uma decisão, isso pode ser visto como instantâneo e individualizado. Por outro lado, as decisões são sociais à medida que envolvem diferentes participantes, ou níveis, na tomada e execução delas. Por fim, as performances também estão vinculadas a significados e sentidos compartilhados pelo grupo.

Dessa forma, inicialmente, é necessário evidenciar que para muitos dos entrevistados, bem como em seus relatos, os significados teleológicos atribuídos à liderança estão constantemente vinculados ao alcance e entregas de resultados. Essa relação pode ser identificada enfaticamente no relato de **GA02**, para quem os resultados estão “intrinsecamente ligados” ao “desempenho da liderança”. Em outro relato, **GA01** defende que a liderança “é a alma da gestão”, bem como necessária para “superar limites e fazer um resultado extraordinário, sustentável e longínquo”.

“tá intrinsecamente ligado, né!? é o desempenho da liderança de:: que vai determinar esse resultado aí. sem dúvida! um pouco do mercado. mas aí, a gente pode botar aí setenta por cento (70%) do resultado, oitenta por cento (80%) do resultado. é essa fator aí que determina.” (**GA02-14**)

“liderança, ela é... ela é a alma da gestão! nos podemos executar a gestão e agregar valor onde quer que estejamos, mas pra que a gente consiga superar limites e fazer um resultado extraordinário, sustentável e longínquo, é necessário que a liderança exista!” (**GA01-27**)

A relação entre liderança e o processo decisório é identificado comumente nos discursos dos entrevistados. Segundo **AN03**, o conjunto de atividades decisórias é o que caracteriza a liderança, fazendo-o assim saber quando a está praticando. Percepção similar é defendida por **GA01**, para quem “a liderança acontece no dia a dia quando o líder se prontifica a tomar as decisões mais difíceis”. Como contraponto, à luz de Alvesson e

Sveningson (2003), é possível questionar que a prática da liderança não é intermitente e nem seria “desligada” quando não ocorrem decisões, ainda que simples.

“**como eu sei que estou praticando da liderança?** eu sei quando eu estou sendo envolvido no processo de decisão, no processo de organização, no processo de definição do que vai fazer e de como vai fazer.” (AN03-28)

“**a liderança acontece no dia a dia quando o líder se prontifica a tomar as decisões mais difíceis.** o ato da liderança descentralizadora, ele descentraliza as atividades de menos impacto, a::: de menos risco. acho que a descentralização acontece dessa maneira. mais onde há mais risco de dar errado, mais risco de prejuízo. a liderança, ela se prontifica pra tomar essa decisão e pra assumir os riscos dessa decisão.” (GA01-22)

As decisões também envolvem níveis de complexidade e riscos e fatores psicológicos e lógicos (SHIMIZU, 2006; PEREIRA, 2009), bem como uma dinâmica multifacetada e não linear para alcançar resultados (MINTZBERG, 1990). Dessa forma, no seu relato, **GL06** adverte que o líder deve ter “o maior cuidado pra não erra!”, pois “se você errar, você vai, não, você não vai tá caindo, você não vai tá errando sozinho! você vai tá levando um monte de gente pra tá errando junto com você!”. Não obstante, quando o entrevistado expressa “junto com você”, isso significa que o processo decisório também tem um caráter coletivo e social.

“[...] não é que não tenha nada negativo. tem sim! você, por você estar na frente, você tem que ter o cuidado. o maior cuidado pra não erra! então, se você errar, você vai, não, você não vai tá caindo, você não vai tá errando sozinho! você vai tá levando um monte de gente pra tá errando junto com você!” (GL06-33)

O discurso seguinte de **GL06** retrata “a grande responsabilidade” no que diz respeito à tomada de decisões por existirem “várias pessoas que estão esperando uma resposta dele”, ao mesmo passo que **GL01** também reconhece, mas defende que o líder “não precisa ter o medo”, pois “é só ter a sabedoria de saber quais são as consequências!”. Nessa perspectiva, os relatos revelam a existência de elementos emocionais e sentimentais no processo decisório (GOOTY *et al.*, 2010), ou seja, prática socioafetivas também estão entrelaçadas. Contudo, quando utilizam a expressão “procurar ser a excelência” e “sabedoria”, os entrevistados demonstram aspectos e entendimentos sociotécnicos.

“aqui eu tenho várias pessoas. tem várias pessoas que estão a todo momento esperando um:::, um:::, uma fala minha, ou certa, ou errada. uma certa pra todo mundo acertar junto, e se eu falar errado, muita gente vai errar junto comigo também. sabe? então, **é a grande responsabilidade de saber que eu tenho a obrigação.** não vou ser perfeito, por que nenhum ser humano é perfeito. mas eu tenho a obrigação de buscar a excelência e procurar ser a excelência pra fazer com

que as pessoas acertem junto comigo e não, e não deixar com que ninguém se perda através de uma frase, de uma palavra, de um gesto, de uma atitude mal tomada.” (GL06-34)

“[...] **acredito que o líder, ele não, ele não precisa ter o medo** – talvez eu esteja dizendo isso por está nesse cenário atualmente de ser influenciado –. é só ter a sabedoria de saber quais são as consequências! você tá entendendo? se a decisão é minha ou de um liderado sobre qual caminho a gente vai percorrer. não importa se eu estou sendo é se eu estou comprando a ideia dele ou não! o que importa é que a gente chegue no resultado!” (GA01-23)

No seu relato, **GA01** traz evidências do caráter social e técnico do processo decisório quando alega que “se a decisão é minha ou de um liderado sobre qual caminho a gente vai percorrer. Não importa se eu estou sendo é se eu estou comprando a ideia dele ou não!”. As expressões “minha ou de um liderado” e “comprando a ideia dele ou não” revelam que quando “o que importa é que a gente chegue no resultado!”, as decisões nem são apenas do líder, nem só dos liderados, mas sociais e coletivas, pois ocorrem em meio às relações entre os indivíduos, por meio também do compartilhamento de significados e decisões, não sendo também uma propriedade de algum deles.

A percepção do entrevistado corrobora com Vroom (2000), no que diz respeito ao líder consultar os indivíduos e o grupo para tomar sugestões e coletar informações e, assim, tomar as decisões. Para o autor, é inquestionável a importância dessas ações para qualidade do processo decisório, ainda que seja autocrático. Nessa perspectiva, **AN03** relata, abaixo, que reconhece “que às vezes” as suas decisões “não são as melhores” e que quando “desdobra ali pros liderados”, eles “podem contribuir muito”, inclusive “até antes de tomar uma decisão”. Isto é, mesmo que **AN03** tenha o poder para escolher quem e como envolver os liderados nesse processo, há um ganho qualitativo.

Para o entrevistado, esses são momentos em que o líder “acaba sendo influenciado” pelos liderados, por exemplo, quando estão “trazendo os acontecimentos do dia a dia”. Dessa maneira, é possível acreditar que essas informações “trazidas” a **AN03** pelos liderados são valiosas por serem contextuais e situadas. “Então, eles trazendo todos esses inputs, vão ajudando o líder a definir um caminho a seguir também e até a mudar o caminho que ele tava pensando em seguir”. Essa percepção corrobora com a atividade de mapear (*scanning*) preconizado por Raelin (2014, 2016a, 2016b) no que diz respeito à identificação de recursos, como informações, para novas ações.

“eu, eu acredito muito, que às vezes a gente como líder, a gente toma decisões, né, ou que enfim, que as vezes não são as melhores decisões. e aí, quando a gente desdobra ali pros liderados. os liderados podem contribuir muito com a gente. né, então, acho que ali é um momento que a gente acaba sendo influenciado. ‘o, essa decisão que você tá tomando não é a melhor. poderia ser melhor por aqui.’

Até antes de tomar uma decisão. ‘o, talvez pinte alguma coisa assim, assim, assim. A gente tem observado isso.’ eu vejo que eles podem influenciar trazendo, né, os acontecimentos do dia a dia, porque é quem tá mais presente, né, na operação das atividades, na execução das atividades ali com o líder. então, eles trazendo todos esses inputs, vão ajudando o líder a definir um caminho a seguir também e até a mudar o caminho que ele tava pensando em seguir.” (AN03-29)

Cabe destacar, portanto, que não se nega a existência de decisões individualizadas, ou mesmo autocráticas e monológicas. Por outro olhar, as atividades e ações decisórias são identificadas como performadas em meio às relações técnicas e, assim, também são sociais à medida que o processo está aberto aos participantes. Embora a “decisão final” venha a ser realizada pelo líder, o processo se torna sociotécnico por envolver diversos agentes ou mesmo unidades organizacionais que participam com diferentes opiniões e entendimentos técnicos, configurando também um arranjo entre os agentes, bem como a própria estruturação do processo.

Não obstante, é possível identificar que ocorre uma reflexão por parte do líder (CUNLIFFE, 2009) quando dialoga com outros envolvidos na tomada de decisões. Os relatos de **GL06** e **AN03**, a seguir, também evidenciam que a prática decisória da liderança está entrelaçada com outras práticas e arranjos. **AN03** caracteriza que “a liderança é a figura que acaba canalizando, né, os desdobramentos estratégicos” para, assim, sustentar que o líder recebe demandas de níveis diferentes e desdobra para outros.

Conforme **AN03**, o líder tem “o todo direcional” e “diz pras pessoas o que precisa fazer e também orienta no como fazer”. Esse discurso revela práticas como ‘arranjar participações’ e ‘gerir com gente’. As relações com outras práticas são reforçadas no relato de **GL06**, quando usa expressões como “conseguir levar a equipe a um resultado esperado pela empresa” e “de trazer a ideia e mostrar às pessoas, conquistar as pessoas pra que briguem por aquele resultado, que aquele vai ser o melhor pra todo mundo”. Ou seja, ‘negociar propósitos e trajetos’.

“eu vejo que é a liderança ocorre no sentido de/a liderança é a figura que acaba canalizando, né, os desdobramentos estratégicos. né! a gente tem lá desde o presidente, diretor, gerentes e tal. até chegar na liderança, que é quem tá com o todo direcional, né, de onde aquela área tem que ir. e aí, ele que:: é **desdobra esses processos direcionais e diz pras pessoas o que precisa fazer e também orienta no como fazer.**” (AN03-16)

“[...] é de, de **conseguir levar a equipe a um resultado esperado pela empresa**, né. nem sempre o que a empresa pede é o que vai, todo mundo vai concordar. mas eu como líder tenho como obrigação **de trazer a ideia e mostrar às pessoas, conquistar as pessoas pra que briguem por aquele resultado, que aquele vai ser o melhor pra todo mundo, vai ser bom pra organização e pra equipe.** e uma grande diferença do líder é ele mostrar que um resultado que tá sendo almejado, não é só para a organização, mas vai ser bom pra todo mundo.” (GL06-36)

Em outro trecho acerca do processo decisório, abaixo, **GL06** alega que “junta” a sua opinião com a dos liderados, pois “o resultado flui bem melhor”. Dessa maneira, o discurso revela uma dimensão social e técnica na construção das decisões. **GL06** relata que “costuma muito a fazer uma gestão participativa”, bem como aplica “questionários” e “ouve a opinião” dos liderados. Explica também que: “eu apresento pra equipe e aí eu jogo muito pra eles. aonde a gente não tá conseguindo um resultado melhor? onde a gente consegue, pode melhorar?”

“[...] eu costumo muito a::: fazer a::: **gestão participativa. sabe? e através dos resultados que a loja começa a apresentar, eu apresento pra equipe e aí eu jogo muito pra eles. aonde a gente não tá conseguindo um resultado melhor? onde a gente consegue, pode melhorar?** e aí, gente faz, eu faço geralmente questionários com ele. e aí, a gente faz essa gestão participativa. não só do, de eu como líder dizer como é que vai ser, mas ouvir deles também a opinião deles. sabe? é eu junto a minha opinião com a deles e o resultado flui bem melhor.” (**GL06-31**)

Segundo Vroom (2000), esse processo participativo torna a tomada de decisões mais efetiva por diversos fatores, como: juntar as habilidades, expertises e conhecimentos dos membros para resolver o problema; e as decisões serem mais significativas para os indivíduos envolvidos e, assim, gerar maior engajamento. Por sua vez, o líder pode atuar como um facilitador ao apresentar e definir o problema para o grupo, bem como as restrições.

Para o autor, o líder também pode delegar ao grupo a identificação e diagnóstico dos problemas, como também o desenvolvimento de soluções ou decisões para resolvê-los, ainda que o grupo tome a decisão dentro dos limites prescritos pelo líder, que deve fornecer recursos e encorajamentos necessários. “Seu objetivo é obter a aprovação de uma decisão.” Contudo, o líder deve “tomar cuidado para garantir que não são dadas as suas ideias qualquer peso maior do que as outras, simplesmente por causa de sua posição” (VROOM, 2000, p. 84). O autor adverte que o processo decisório também está relacionado às situações contextuais, logo, o comportamento do líder pode ser afetado.

A prática decisória, portanto, envolve um conjunto de atividades e papéis (MINTZBERG, 1990) com diferentes níveis de complexidade, o que demanda dos líderes “bagagem, experiência, prudência, equilíbrio emocional, pra tentar escolher o caminho que vai ter menos, menos risco pra prejuízo, e o impacto vai ser positivo pra gente”. Pois, para **GA01**, independentemente da decisão ser “pequena” ou “grande”, sempre haverá consequência, significando assim, que o “check” do líder está na “tomada de decisões”. Por

esse motivo a importância do “ato de perguntar, de ter a humildade de perguntar, de consultar, de ouvir, pra tomar uma decisão mais assertiva”.

Na sequência, **GA01** apresenta aspectos de legitimação do líder, quando diz que “o acúmulo das tomadas de decisões assertivas cria a credibilidade do líder perante a sua equipe”. Entretanto, quando não ocorre o “acúmulo desse resultado [...], quando ele gera prejuízo ou quando ele dá ou toma as glórias pra ele e a equipe se sente ofendida por conta disso”, conseqüentemente, o “saldo devedor que vai ser gerado ao longo do tempo por essas tomadas de decisões erradas leva o líder ao fracasso”, bem como à “demissão”.

“eu acho que... toda vez que a gente toma uma decisão, nós temos conseqüências. entendeu? [...] então, o **check** da gente é sempre a tomada de decisões. se o líder tem bagagem, experiência, prudência, equilíbrio emocional, pra tentar escolher o caminho que vai ter menos, menos risco pra prejuízo, e o impacto vai ser positivo pra gente. então, nós formamos as lideranças e damos feedback para as lideranças para que eles sejam capacitados para essa tomada de decisão e muitas vezes, quando não estiverem capacitados, se houver tempo, a gente pede muito. a gente cultiva muito o ato de perguntar, de ter a humildade de perguntar, de consultar, de ouvir, pra tomar uma decisão mais assertiva. então, o acúmulo das tomadas de decisões assertivas é:: cria a credibilidade do líder perante a sua equipe e o não acúmulo desse resultado é::: quando ela dá o, quando ele gera prejuízo ou quando ele dá ou toma as glórias pra ele e a equipe se sente ofendida por conta disso. então, esse saldo devedor que vai ser gerado ao longo do tempo por essas tomadas de decisões erradas leva o líder ao fracasso e a, conseqüentemente, demissão aqui na nossa empresa.”
(**GA01-25**)

Diante das discussões, alguns relatos evidenciam o quanto a comunicação é importante, principalmente em meio às decisões e à consecução de resultados. Essa percepção é importante, pois permite identificar os significados incorporados por **GA01**, quando alega que “geralmente a gente consegue perceber” “os líderes mais pela comunicação”, bem como por **AN04**, quando relata que desenvolver o “processo de comunicação” é essencial para o líder. Dessa forma, a performance comunicativa dos líderes envolve habilidades e competências (GERGEN; HERSTED, 2016), bem como significados situados (RAMSEY, 2016).

“[...] geralmente a gente consegue perceber a líder, os líderes mais pela comunicação. os líderes mais percebíveis são aqueles que conseguem se comunicar de maneira melhor, de uma maneira mais incisiva, com mais energia.” (**GA01-35**)
“[...] a comunicação é::: entre líder e liderado – vamos dizer assim –, aqui, é::: a gente encontra assim, é um dos calos dos nosso líderes. né!?! que assim, tanto tem gente que exerce isso com muita primazia, tem uma alta performance nisso, consegue se comunicar muito bem com a sua equipe e com outros, assim como a gente tem líderes que assim, eles não desenvolvem bem a::: **o próprio processo de comunicação**, né. ele não sabe identificar um interlocutor, a comunicação dele sempre tem um ruído e por aí vai. [...] tem pessoas que tão atravancadas nisso e a gente sabe que ele não, não, não desempenha mais como líder justamente porque lhe

falta a::, a::, a:: habilidade pra exercer esse processo de comunicação dentro da empresa.” (AN04-22)

“uma responsabilidade grande! sabe? porque você liderar, você mostrar as pessoas que o caminho é aquele. acreditar naquele caminho e::, e:: se você não tiver seguindo o caminho certo. você saber que tá levando com você não é uma, nem é duas. é dez (10), é trinta (30) pessoas que você tá levando pro buraco! sabe? então, liderar tem uma responsabilidade muito grande, porque tudo que você fala, as pessoas vão é::, é:: assimilar. se você falar algo de errado, fala algo de, de que vá levar as pessoas pro caminho errado. é você vai tá aí colaborando pra, pra o insucesso de uma pessoa.” (GL06-32)

O discurso de **GL06**, ao fim, também revela o papel da comunicação no processo decisório. Por exemplo, para ele, “se você falar algo de errado, fala algo de, de que vá levar as pessoas pro caminho errado. É você vai tá aí colaborando pra, pra o insucesso de uma pessoa”. Portanto, a depender da comunicação, decisões envolvidas podem ter implicações desastrosas, principalmente para o líder. Outro aspecto similar entre os relatos, é que fazem mea culpa velada ao relatarem que “cometem erros” ou estão “propícios aos erros” em decorrência da condição de “seres humanos”. Sintetizando e concluindo esse ponto, o argumento de **AN05** parece ilustrar bem qual o significado disso na realidade da organização. Corroborando, o relato de **AN04** é uma conclusão.

“então, a liderança quando ele acerta. todo mundo aplaude! mas quando uma pequena falha, já coloca em check a sua liderança. já meio que tira, perde um pouquinho o crédito. não existe uma tolerância, né. as pessoas olha o líder como a pessoa correta, né. eles não podem errar! e em muitas vezes eles erram, né! são seres humanos e estão propícios ao erro! mais existe assim um pouco da falta da tolerância, né. por que querendo ou não, a pessoa tá em desenvolvimento e precisa também da base pra poder se desenvolver.” (AN05-17)

“eu gosto de citar um, um, um psicólogo, o::, o::, o Lacan, né. um dos nossos grandes teóricos da psicanálise. que é o quê? é::: você tem a certeza do que foi dito, mas não você nunca tem a certeza do que foi ouvido... então assim, qualquer coisa que o líder falou, que ele tenha pesado mais pro lado e deixado o pessoal extremamente de lado ou o contrário. pode influenciar sim! então acho que esse é o é::: ... é o quanto influencia, emoção, sentimento e afins.” (AN04-31)

Em contraponto aos discursos, à luz de Alvesson e Sveningsson (2003), os entrevistados, em dado momento, em outras práticas, defendem a divisão entre pessoal e profissional, emocional e racional, com a justificativa de evitar prejuízos. Novamente aqui, o “lado humano” é associado a algo negativo, mais desta vez, como responsável pelos erros. Essa posição parecer ser conveniente, pois nos discursos há vinculação entre cometermos erros e o fato de sermos humanos, e que errar faz parte da nossa natureza. O contrário seria acreditar que erros seriam evitados se não tivéssemos o “lado humano”.

Nesse sentido, a técnica racional e instrumental seria assertiva, além de não ter sido criticada abertamente. Enquanto que o fracasso decorre do “lado humano”, o sucesso está

associado à técnica. Também não foram creditadas decisões bem sucedidas o “lado humano”, embora o oposto tenha sido compreendido: que o sucesso pode não ter acontecido por falta de “técnica”. Portanto, é possível acreditar que esses discursos são permeados por elementos ideológicos e funcionalistas, já que o “lado humano” que é indivisível do ser humano é sempre retratado como algo a ser minimizado, ou a ser controlado como variáveis pelos entrevistados.

Não obstante, os relatos vão de encontro a Sergi (2016) e Carroll *et al.* (2008) acerca da importância dos processos de comunicação na prática da liderança, bem como permitem um maior entendimento da prática. Nessa perspectiva, as atividades e ações relacionadas à comunicação, como também a própria realização da comunicação mediante diálogos, discursos e conversas também constituem a realização da liderança. A comunicação e o processo decisório também estão relacionados ao uso da autoridade, que é visto como necessário em alguns momentos. **AN03** ilustrou que em algumas ocasiões o “jeito” de “resolver” é “top-down”. No caso de ocorrerem eventuais “desconfortos”, a alternativa é um diálogo claro. Por sua vez, **GA01** usa da sua autoridade em momentos que “não tem tempo de sentar, de discutir alguma coisa”, por exemplo, para “apagar incêndios”.

“não, tem momentos que você precisa ser autoritário! né! tem momentos que, por exemplo: veio uma demanda da diretoria que quer fazer uma coisa de um determinado jeito. eu não posso chegar pra minha equipe e: ‘o pessoal, a gente aqui vai ter que pensar numa solução.’ não! ‘pessoa, aqui a gente vai ter que resolver esse problema desse jeito!’ ‘**AN03**, mas não é a melhor forma!’ ‘nesse caso aqui pessoal, a gente vai ter que fazer desse jeito. a gente já está ciente de todos os riscos que a gente corre, né. mas foi uma coisa que veio top-down. eu estou de acordo, né – você também não pode falar que não está de acordo –, e a gente vai ter que seguir nesse caminho aqui! beleza?’ ‘beleza ou não beleza.’ a gente trata, se tiver alguém desconfortável. ‘vem cá! a gente precisa disso, tal, tal, tal. em outros momentos, a gente vai ter a oportunidade pra fazer uma coisa mais compartilhada, mas essa ação a gente tem que fazer desse jeito.’” (**AN03-19**)

“eu a minha forma de liderança é a democrática. é a que eu estou cotidianamente utilizando, mas em algumas situações é necessário que você pule pra:: pra outros estilos de liderança, como, por exemplo, a autoritária mesmo, que naturalmente em momentos de grande promoções onde a gente não tem tempo de sentar, de discutir alguma coisa. então é uma fila lotada de clientes é:: estressados porque a fila não tá andando na velocidade que eles gostariam. então, realmente ali é uma, é uma, é uma atitude de apagar incêndio, então ali é ordem mesmo. não dá tempo discutir bastante. então, o líder vai ter a experiência tentando encontrar as melhores soluções e::, e:: realmente delegando as pessoas de uma maneira mais diretiva. mas é, se o líder constrói essa história junto com os liderados, o liderando entende aquela postura naquele momento e não se sente humilhado ou coagido pela atitude do líder. ele sabe que aquilo ali é uma atitude emergencial, pontual. necessária para aquele momento.” (**GA01-26**)

GL07 justifica o uso da autoridade “quando os números começam a cair”; é quando “começa a pegar mais firme” e “forte com o colaborador” para “realmente saber que ele deve

acreditar no resultado”, ou seja, a performance do líder também tem uma perspectiva situacional (YUKL, 2013). Todavia, esse “pegar mais pesado”, conforme o entrevistado, requer e significa também ser “aberto” e “transparente”. **GL06** alega que evita utilizar a autoridade, mas que sempre “vai haver uma hora” que será necessário. Uma vez que isso venha a acontecer, **GL06** argumenta que é necessário realizar “segunda análise” mais reflexiva para ponderar se “vale a pena” continuar com aquele colaborador na equipe.

“autoridade foi, é sempre na, na, na parte do, do, do contexto quando os números começam a cair. sabe? aí a gente já começa a pegar mais forte com o colaborador. a gente já começa a falar mais sério. sabe? pegar mais firme com ele e realmente saber que ele deve acreditar no resultado. se partir do momento no, no, no o resultado não tá saindo e a coisa tá desandando, então a coisa tenho que pegar mais pesado com ele de certa forma. não é o pesado de você de que você não atura, mas você ser aberto, ser transparente. falar realmente o que tá acontecendo com ele e o fim dele que vai acontecer, que caso, posteriormente é o desligamento dele. é sempre através de um bom feedback.” (**GL07-21**)

“eu procuro muito não utilizar da minha autoridade. sabe? é::, é:: eu procuro muito usar do, do, da, mais da minha liderança, de mostrar as pessoas que o caminho certo é esse. mas sempre vai haver um, uma hora que você vai ter que mostrar. “olha, eu to dizendo que o caminho é esse e tem que ser seguido por esse!” mas quando chegar esse momento, esse ponto aí. as pessoas que você chega a isso aí, talvez não estejam mais querendo tá na, na unidade. sabe? e aí, já começa uma segunda análise. será que vale a pena você estar com aquelas pessoas, que estão aqui com você? quando você começa a ter que, ter que mostrar autoridade. sabe? se você tá numa loja e tudo só acontece se as pessoas tiverem medo de algo que pode acontecer se um resultado não vir, é a sua liderança tá sendo muito falha. então, as vezes você tem que e chegar mostrar mesmo que, que tem a autoridade. mas aí tem que ser poucas essas vezes. e se começar acontecer, você tem que começar a analisar se realmente aquelas pessoas que você tá tendo que exercer autoridade, eles estão realmente comprometidas com, com a empresa” (**GL06-35**)

Os quatro relatos anteriores, de **AN03**, **GA01**, **GL07** e **GL06**, que abordam a questão do uso da autoridade, revelam que os entrevistados são sempre cautelosos quanto aos efeitos indesejáveis que podem ser causados. O compartilhamento desse significado entre os líderes é importante, por saberem que a consecução de resultados envolve processos complexos, que nunca estão sob o seu total controle. Portanto, quando se busca “resultados”, deve-se ter em mente também o arranjo com outras atividades e práticas, que parecem ser o motivo de **AN04** ser tão incisivo e combativo em seu relato:

“[...] o que não contribui pra, pra, pra, pra prática da liderança... é justamente você focar somente e só em resultados. porque você, eu acho que você acaba não dando responsabilidade pro líder e sim dando simplesmente a pressão de que ele tem que responder a altura e os números que são exigidos pela empresa. e aí, você esquece do principal que traz esse números, que são pessoas. né!? aí eu acho que é uma nuance muito delicada que a gente ainda precisa mais uma vez trabalhar no **BARATUDO**, porque eu acho que isso não contribui de forma alguma: você só focar em resultado. você tem que focar em resultado; você tem que focar em pessoas; você tem que focar em projetos; você tem que focar em desempenho; você tem

que focar no mercado, né, e quando eu falo em mercado, eu não to falando só o quanto a concorrente tá vendo, e sim quais as melhores práticas de reconhecimento das concorrente.” (AN04-27)

Similar à percepção anterior, bem como acerca da relação entre o que pesa nas decisões para alcançar resultados, **GA01** ressalta que existem “duas frentes” que contribuem para a liderança. A primeira é “foco no resultado e planejamento pra chegar no resultado”, ou seja, para alcançar o resultado é necessário também estruturá-lo. O segundo é “o engajamento das pessoas em prol desse propósito”. O entrevistado adverte que “se focar só em um dá errado! tem que focar nas duas!”. Por conseguinte, “se focar só em resultado. talvez você consiga fazer gestão”. Por outro lado, “se focar com em pessoas. talvez você consiga fazer gestão de pessoas”.

“o que contribui, eu repito. são aquelas duas frentes: foco no resultado e planejamento pra chegar no resultado; e o engajamento das pessoas em prol desse propósito. contribui demais a pessoa tá focada nessas duas frentes. se focar só em um dá errado! tem que focar nas duas! se focar só em resultado. talvez você consiga fazer gestão. se focar com em pessoas. talvez você consiga fazer gestão de pessoas. se você focar nos dois e conseguir ter sucesso nos dois. você conseguiu ter liderança! essa é uma leitura, claramente! entendeu?” (GA01-31)

Ao final, **GA01** conclui que “se você focar nos dois e conseguir ter sucesso nos dois. você conseguiu ter liderança! essa é uma leitura, claramente! entendeu?”. Percepções similares também são identificadas nos relatos de outros entrevistados. **AN04** apresenta uma estruturação quando aponta que “tenta trazer um tripé da liderança pra todas as instâncias”, que é a imbricação entre “conseguir dá exemplo, ele conseguir influenciar pessoas e corroborar com as pessoas; em terceiro, ele é conseguir conquistar resultados”. Ou seja, no seu relato são evidenciadas outras atividades socioafetivas e sociotécnicas, como, ‘buscar legitimidade’, ‘negociar propósito e trajeto’ e ‘gerir com pessoas’. O mesmo ocorre no relato seguinte, de **AN05**, que argumenta que “uma boa liderança” diz respeito a “engajar a equipe” e o “resultado das entregas”.

“pensando em específico o **BARATUDO**, né, é::: ... a primeira assim, a gente tenta trazer um, um, um tripé da liderança pra todas as instâncias, né. seja um líder de área, seja um líder de departamento, um líder de loja, é::: o tripé é ele conseguir dá exemplo, ele conseguir influenciar pessoas e corroborar com as pessoas; em terceiro, ele:: é:: conseguir conquistar resultados. né!? resultado não necessariamente que sejam visados em número, mas resultados até mesmo com::, com:: é::, por exemplo, uma coisa que a gente já tá disseminando na, na cultura do **BARATUDO**. é o quê? é o resultado, por exemplo, do clima organizacional.” (AN04-23)

“as atividades... hoje vamos dizer que:: é::: falando de::: tanto loja como corporativo, as atividades é resultado. são as entregas! entendeu? então, se eu tenho

um líder, que ele consegue engajar a equipe pra bater todas as metas lá da loja. ele trata-se de uma boa liderança! falando de corporativo, a gente reflete, a gente leva pra ver o resultado das entregas que aquele departamento está fazendo, que aquele setor tá fazendo. então, a gente sempre olha o resultado e entrega, né.” (AN05-22)

A perspectiva da liderança como prática, bem como o contexto da tomada de decisões podem contribuir na compreensão de como alguém pode aprender a performar como líder “pela vivência, pela experiência, pelo dia a dia” e quando passa a “resolver problemas”, sendo “responsável pelos resultados”, o que revela um processo e aprendizagem experiencial (KEMPSTER, 2006) e em ação (RAELIN, 2016b; RIMANOCZY, 2007a; 2007b). Os relatos a seguir chamam atenção para significados, entendimentos sociotécnicos e regras tácitas e situadas por níveis que são incorporados para experiência.

“a formação dessas lideranças, ao longo dessas décadas, não foi uma formação pautada em grandes práticas de gestão que a academia falava e colocava. **foi muito pela vivência, pela experiência, pelo dia a dia**, pelos colaboradores com os clientes, da experimentação das estratégias que, que foi-se formando essas lideranças dentro da empresa.” (GA01-45)

“[...] tem que tá preparado pra, pra saber lidar com tudo que as pessoa vão trazer. mas não preparado de saber tudo. mais preparado pra saber cada caminho a seguir, com determinadas situações que chegam pra gente. **eu vejo a liderança, né, a figura do líder como um grande resolver de problemas! quanto mais a pessoa evolui na carreira de liderança dela, menos técnica ela fica e mais ela fica solucionadora de problemas.** só que os problemas vão aumentando a complexidade conforme você vai evoluindo. né! então, eu sinto que a gente tem que tá cada vez mais preparado lidar com os problemas.” (AN03-30)

AN03 usa a expressão “um grande resolver de problemas” para caracterizar a “figura do líder” e que “quanto mais a pessoa evolui na carreira de liderança dela, menos técnica ela fica e mais ela fica solucionadora de problemas”, apesar de a “complexidade” também aumentar, ou seja, a dimensão relacional vai tendo um efeito mais forte sobre a dimensão técnica. Nessa perspectiva, é possível acreditar que, subjacente ao processo decisório, há uma aprendizagem situada (SILVA, 2009).

Os relatos seguintes corroboram com essa percepção. AN04 alega que “não é porque o cara é o melhor vendedor do grupo, da loja, da região, que ele vai ser o melhor gerente de venda”. Argumentos idênticos também são identificados nos relatos de GA01, que explanam como isso acontece a seguir. Logo, é possível acreditar que os líderes aprendem a resolver e entregar resultados com diferentes níveis de complexidade à medida que passam por experiências.

“[...] uma coisa é você tá responsável pelos resul/ pelos resultados, por entregas, por processos, por projetos. outra coisa é você tá responsável por tudo isso e:: por tá

responsável pela equipe. né!? é:: o exemplo dentro da nossa, dentro da nossa realidade do **BARATUDO**, da realidade do varejo, é::: eu gosto de usar esse exemplo, que é assim: não é porque o cara é o melhor vendedor do grupo, da loja, da região, que ele vai ser o melhor gerente de venda. não é porque ele tá performando como um bom vendedor que ele vai ser um bom gerente de venda. afinal de contas, ele não vai gerir só as vendas. ele vai gerir toda uma equipe de vendas. é muito diferente, né!?” (AN04-24)

“quanto mais você vai subindo na hierarquia, mais habilidade você vai ter que ter, porque o seu nível de gerenciamento vai ser diferente. quando a pessoa pula de um nível, pula níveis, a chance de dar errado é altíssima. quando um cara sair de um vendedor pra gerente de loja, então ele não teve habilidades, ele não teve tempo de amadurecer como um líder e agora ele deve ser líder de líderes. então, a chance dele dar errado é altíssima. entendeu? esse steps, eles precisam ser respeitados.” (GA01-49)

Ao fim da discussão dos relatos, percebemos que as atividades e ações decisórias estão imbricadas com outras atividades sociotécnicas e afetivas, como também com outras práticas e arranjos, sendo o *telos* da prática decisória a entrega de resultados. Diante disso, a performance do líder é realizada em meio a significados e sentidos mutuamente compartilhados, bem como é governada por elementos sociais e técnicos, mas também envolve situações contextuais. Processo de comunicação e aprendizagem também permeia a prática do líder.

Raelin (2014) argumenta que a comunicação por meio do diálogo é emancipatório, visto que qualquer um que esteja engajado na prática da liderança pode expor suas ideias e defendê-las, assim como propor respostas para os problemas enfrentados pelo grupo. Dessa forma, o processo deliberativo em conjunto é um espaço onde a agência dos participantes é manifesta e, assim, a agência colaborativa é performada. Assim, os arranjos dessas ações possibilitam uma atuação responsável por parte de todos no sentido de estarem comprometidos uns com os outros e com os resultados.

Por fim, o processo decisório envolve diferentes níveis de complexidade e, por conseguinte, é necessário analisar os problemas com base nos contextos em que os participantes estão situados para tomar decisões assertivas. As atividades e ações decisórias podem ser identificadas como específicas e individualizadas, enquanto que o processo decisório e de entregas de resultados está mais relacionado à como e quem participa dessa dinâmica estruturada sociotécnicamente.

5 CONCLUSÃO

Esta dissertação teve por objetivo compreender como as práticas da liderança são performadas por líderes de uma organização varejista. Os resultados da pesquisa levaram a identificação de duas dimensões da prática da liderança e oito categorias de atividades e ações que ajudaram a caracterizar a performance dos líderes na organização estudada a partir de uma perspectiva mais complexa e multifacetada.

À medida que compreendemos as práticas da liderança, percebemos a necessidade de focalizar as performances dos diversos agentes engajados na realização da prática, evidenciando também as relações entre indivíduos ativos. Nesse sentido, a prática da liderança é constituída por um conjunto de atividades e ações interconectadas por significados e sentidos compartilhados por aqueles que estão envolvidos. A prática da liderança, portanto, pode ser compreendida como um engajamento coletivo direcionado para um objetivo. Essa prática envolve elementos técnicos e socioemocionais em meio a relações intersubjetivas, como também um leque de comportamentos realizados pelos líderes e liderados, que integrados ao contexto da liderança têm por finalidade atender a interesses individuais e organizacionais. Os elementos que permeiam essa prática estão entrelaçados, ora são explícitos e formais, ora tácitos e implícitos, ou mesmo imbricados.

A partir dos achados da pesquisa, é possível entender a prática da liderança socioafetiva como um conjunto de relações intersubjetivas que demandam uma inteligência emocional para análise e monitoramento das emoções tanto do líder quanto dos liderados, além da capacidade de ouvir e motivar está vinculada à uma inteligência social. Do ponto de vista social, as boas relações com os liderados e uma boa convivência e um clima de confiança mútua podem potencializar a performance da liderança porque estimulam o engajamento das pessoas nas atividades diárias. Isso indica que a prática da liderança socioafetiva demanda um entendimento sobre a relação imbrincada e performativa entre os sentimentos e emoções ao realizar atividades e ações tanto individuais quanto coletivas. Um dos fatores que podem comprometer a ação do líder nas atividades da prática socioafetiva envolvem a desconfiança e a insegurança no ambiente de trabalho, que criam problemas emocionais e sentimentais, afetando os relacionamentos que passam a ser mais transacionais e mediados por interesses.

Por outro lado, as práticas sociotécnicas estão vinculadas à atividades que estão integradas, como a legitimação que é construída socialmente, de forma tácita e implícita, e afeta diretamente a performance de todos os envolvidos no processo de liderança. A

performatividade da liderança está vinculada a um processo de tornar-se membro, de ser exemplo e referência para o grupo. Para isso, é necessário empreender atividades de negociação, vinculadas essencialmente ao diálogo e atreladas à legitimação, possibilitando a negociação de objetivos e propósitos. Isso revela que a prática da liderança sociotécnica demanda uma participação ativa e está essencialmente associada à gestão das pessoas, intimamente vinculada ao comportamento e as relações sociais que contribuem para o desempenho e o desenvolvimento das pessoas com vistas a alcançar os resultados. A tomada de decisão é uma atividade das mais relevantes para a performance da liderança e isso ficou evidente nos achados da pesquisa que associam as atividades decisórias a todas as atividades das práticas socioafetivas e sociotécnicas, por meio de processos de comunicação que dependem do diálogo e que a aprendizagem dessa prática da liderança é experiencial, situada e ocorre em ação.

Entende-se que a prática da liderança é um fenômeno que demanda uma agência colaborativa entre os participantes que devem estar comprometidos com os resultados, o que ajuda a compreender como a prática da liderança é performada por líderes de uma empresa do setor varejista.

O quadro 05, a seguir, apresenta um resumo geral dos achados da pesquisa e que indica o alcance dos objetivos específicos propostos neste estudo. Em cada categoria, foram identificadas as categorias de atividades, a ação do líder e a caracterização das performances com o objetivo de facilitar sua compreensão, bem como para sintetizar o que foi discutido no capítulo de resultados.

Dessa maneira, o quadro pode auxiliar àqueles que estudam ou desejam estudar o tema abordado na dissertação. Além disso, os achados deste estudo podem orientar futuros estudos, bem como servirem de orientação para qualquer indivíduo que de alguma maneira esteja envolvido ou engajado na prática da liderança.

Quadro 05 – Significados das práticas socioafetiva e sociotécnica da liderança

PRÁTICAS DE LIDERANÇA	CATEGORIAS DE ATIVIDADES	AÇÃO DO LÍDER	CARACTERIZAÇÃO DA PERFORMANCE
DIMENSÃO SOCIOAFETIVA	Relacionar-se	Adotar comportamentos profissionais e amigáveis para conquistar as pessoas.	Comportamentos que o líder tem em meio à convivência com os liderados que visam constituir bons relacionamentos, agindo assim com proximidade ou distanciamento quando necessário. Conduz também as relações de forma prudente e profissional mediante processos dialógicos e regras normativas para

			criar e manter boas relações.
	Equilibrar emoções e sentimentos	Ser assertivo tanto em situações prazerosas, quanto em adversas.	Entendimentos tácitos para controlar os sentimentos e emoções que são manifestos em situações positivas e adversas, por exemplo, de responsabilidade, solidão e medo. Logo, equilibrar os estados emocionais e sentimentais são essenciais para o relacionamento com outros indivíduos, bem como afetam o processo decisório.
	Criar e manter relações seguras e confiáveis	Participar de uma rede compartilhada de pessoas que transmitem segurança e confiança entre si.	Consiste na criação e desenvolvimento de espaços e relações recíprocas nas quais os indivíduos se sentem seguros e acreditam que podem confiar mutuamente uns nos outros, estimulando assim a criatividade e a participação de todos na consecução dos objetivos do grupo.
DIMENSÃO SOCIOTÉCNICA	Buscar legitimidade	Ser legitimado em meio a entendimentos e significados mutuamente compartilhados.	No seu exercício diário o líder deve manter uma postura e imagem coerente e estimada pelo grupo, para assim obter reconhecimento e conformidade. Nesse sentido, comportamentos e discursos auxiliam e apoiam o engajamento, bem como as decisões dos liderados em legitimá-lo.
	Negociar propósitos e trajeto	Engajar-se em um processo de direcionamento das ações do grupo mediante a construção e reconstrução de posições e questões, também permeada por relações de poder.	O processo deliberativo para direcionar os esforços do grupo, como também para alcançar resultados mediante o estabelecimento e manutenção sentidos e significados refletidos nos propósitos e trajetos que devem ser incorporados por todos, cabendo ao líder manejar as relações.
	Arranjar participações	Articular e arranjar as relações técnicas entre os sujeitos envolvidos de modo que os esforços coordenados e conjuntos levem aos resultados esperados. Dessa forma, mediante a configuração dos participantes engajados e seus esforços, o líder busca o melhor desempenho.	Consiste em articular e arranjar as participações e relações entre as pessoas em meio à prática, de modo a dar funcionalidade e instrumentação aos esforços, bem como estruturar teleologicamente as atividades e ações necessárias ao alcance dos resultados pretendidos.
	Gerir com gente	Desenvolver um espírito colaborativo e dinâmico para mobilizar as pessoas para potencializar o seu desempenho.	As relações sociotécnicas objetivam gerenciar e otimizar o desempenho das pessoas e da equipe. Nesse sentido, os processos de comunicação são essências, por exemplo, para feedbacks. A delegação de responsabilidades e a autonomia dos colaboradores são alguns meios para convergir esforços em uma agência colaborativa.
	Tomar decisões	Processo sociotécnico com a	O processo decisório tem um caráter

		finalidade de alcançar resultados, envolvendo também processos de aprendizagem e comunicação, assim como elementos institucionais e relações de poder.	social e técnico e está vinculado à gestão do risco, a processos de comunicação, a estrutura organizacional, de um sistema de autoridade, da busca de legitimidade e engajamento das pessoas, da negociação e da gestão com as pessoas e de um processo de aprendizagem vivencial.
--	--	--	--

Fonte: Elaborado pelo autor (2017).

As performances associadas a cada uma das práticas da liderança identificadas neste estudo podem ajudar os líderes a potencializarem seus resultados e estão coerentes com as ideias de Raelin (2016b), Crevani (2015) e Denis *et al.* (2010). Como contribuição teórica do estudo, os achados delimitam a ação do líder em cada uma das atividades, assim como a caracterização da performance no contexto da ação profissional.

Outro aspecto relevante é que a liderança como um fenômeno analisado a partir de uma perspectiva performativa, deve ser compreendida a começar de uma perspectiva mais ampla envolvendo aspectos técnicos, relacionais e socioafetivos, que são dinâmicos e não atuam isoladamente, mas de forma integrada ao contexto da ação. Se esses aspectos não forem identificados, a performance da liderança pode ser comprometida.

O setor de varejo é dinâmico e as mudanças nas estratégias e no contexto da ação do líder sofrem influência de vários fatores. Assim, a identificação de atividades, da ação do líder e a sua performatividade pode auxiliar profissionais a desenvolverem um repertório de conhecimentos sobre a prática da liderança, o que se configura como uma contribuição do estudo para a prática profissional no setor de varejo.

Tanto para a organização estudada, quando para a formação de lideranças, os resultados do estudo podem auxiliar o desenvolvimento de programas de aprendizagem gerencial (SILVA, 2009), que contemplem não apenas a educação formal, mas também os processos de aprendizagem experiencial e em ação.

Por ser um fenômeno intersubjetivo, a sua compreensão exige a imersão e a participação ativa do pesquisador sobre o que se é pesquisado mediante um “processo de empatia, de identificação e de projeção”, o que “pede abertura, simpatia e generosidade” (MORIN, 2001, p. 95). A partir dessa lógica e da relação com o texto e o contexto, discursos e ambientes, o estudo foi um esforço afetivo, social e técnico de apreender o que a liderança representava para os entrevistados com base nos discursos ditos e na interpretação do que não foi dito. Dessa forma, se buscou abraçar e ser abraçado pelos textos e seus contextos, sempre de maneira integrada e conjunta, aprendendo os significados ao relacionar as partes e o todo.

Embora o estudo seja transversal, buscou-se enxergar a prática da liderança na perspectiva “de dentro” e “através”, visto que o processo investigativo do estudo teve por objetivo descobrir e revelar o que está por “trás”, bem como as estruturas e significados da prática da liderança, em vez de apenas relatar e evidenciar fatos a *posteriori*, ou seja, se buscou compreender a liderança a *priori*, pois na impossibilidade de vivenciar duas vezes o mesmo fluxo da água de um mesmo rio, tal metáfora nos ajuda a compreender e explicitar a prática de liderança enquanto *becaming*. Ou seja, você pertence ao rio e está imbricado em seu fluxo. Além disso, a interpretação dos dados buscou não só mostrar o que é explícito e consciente aos entrevistados, mais também os aspectos e elementos tácitos e incorporados, ou mesmo inconscientes e não refletidos.

Em meio aos achados foi possível perceber que o fenômeno da liderança é tão espreado e complexo quanto a vida em sociedade. Essa percepção impulsiona uma imersão mais profunda na compreensão do fenômeno, bem como nas interpretações de como os agentes envolvidos compartilham significados em meio a relações, cujos indivíduos não só realizam as práticas, mas também participam ativamente no direcionamento dos esforços de todos na consecução dos resultados. Nesse sentido, a prática da liderança é colaborativa e teleológica. Embora seja autocrática e monológica em determinadas situações, também é dialógica e multidirecional, pois os liderados também participam efetivamente.

Portanto, existem relações de poder e de autoridade em meio à prática da liderança, assim como questões estruturais e institucionais, e isso pode sugerir que a compreensão da prática liderança não necessariamente refuta o entendimento sobre abordagens clássicas de liderança, mas insere um novo olhar sobre o fenômeno, que está intimamente imbricado na vida diária das pessoas e para entendê-la é preciso vislumbrar o fenômeno como multifacetado a partir de aspectos técnicos, sociais e afetivos. Os processos de comunicação, dialéticos e dialógicos, também são uma alternativa para ampliar essa compreensão do fenômeno.

Compreender as práticas da liderança a partir da ação do líder no contexto profissional indica que as práticas da liderança socioemocional podem ser aprendidas a partir da inteligência emocional, como também socialmente, o que envolve assim outra perspectiva acerca das emoções no contexto gerencial (SILVA, 2009). Do ponto de vista sociotécnico, a natureza integrada e complexa entre as várias atividades e tarefas que caracterizam a performance do líder demonstram a necessidade de um conjunto de competências e aprendizagens em ação.

Como reflexões finais, a liderança é um fenômeno comum na maior parte de nossas vidas sócio-históricas em sociedade, onde em cada momento histórico emergem líderes com diferentes aspectos. Em muitos casos eles são os responsáveis por tomarem decisões que impactam em nossas vidas dentro e fora de organizações. Por outro lado, à medida que os estudos sobre liderança avançam é possível identificar que os ditos “não líderes” ou liderados também exercem papel crucial em como essa prática ocorre e é perpetuada coletivamente, o que pode nos ajudar a ratificar que a liderança é um processo social de direcionamento das ações com influências multidirecionais e recíprocas.

Embora existam muitas definições acerca do que é a liderança, possivelmente todos estão certas de algum modo. Uma resposta para essa questão pode está no fato de que os pesquisadores engajados na prática de pesquisar a liderança compartilham mutuamente de alguns interesses, conhecimentos e significados e divergem em muitos outros, bem como existem àqueles que querem impor os seus, o que é natural visto a quantidade de pessoas interessadas no tema. Além disso, sem dúvida qualquer lente teórica quando utilizada individualmente irá apreender ou compreender apenas uma fatia da prática da liderança, o que não é diferente para esse estudo. Todavia, não podemos ser indiferentes aos outros, aos liderados, ao coletivo e principalmente ao social.

Por fim, a liderança é um fenômeno complexo e multidimensional, impossibilitando assim qualquer ponto de chegada conceitual definitivo. Dessa forma, ao passo que nossa compreensão da realidade e da vida em sociedade evolui, escrutinar o conceito se torna menos provável, ainda que todos sintam e saibam o que é a liderança, e que cada um ao seu modo seja capaz de dizer quando algum tipo de liderança aconteceu em seus vidas. Quanto as evidências científicas, é possível garantir que liderança envolve influenciar pessoas, mas como isso acontece e com quais propósitos, o espectro é multiplicado por quantos pretendentes teóricos existirem.

Não obstante, um possível ponto de partida conceitual é compreender a liderança como um processo de engajamento coletivo e contextual no qual os esforços são organizados no interesse de alcançar determinados fins. Esse processo é estruturado por uma dinâmica de significados e sentidos incorporados e compartilhados entre pessoas, nem sempre de maneira consciente e reflexiva. Nessa perspectiva, à medida que os sujeitos envolvidos refletem sobre suas ações individuais e intersubjetivas, torna-se possível uma compreensão e participação mais crítica e ativa nessa prática coletiva e social.

5.1 LIMITAÇÕES E RECOMENDAÇÕES PARA FUTUROS ESTUDOS

Esta dissertação teve algumas limitações que foram surgindo no decorrer da pesquisa, bem como na operacionalização da coleta de dados. Dentre elas, se destacam: a disponibilidade de tempo para coletar mais dados; os sujeitos selecionados para participarem das entrevistas foram indicados pela organização estudada, bem como não foi concedido acesso a um quadro mais amplo de colaboradores; também não foi permitido o acesso à realização de observações nos diversos espaços de liderança; por fim, também não foi permitido realizar entrevistas com colaboradores do nível operacional, ou seja, os “liderados”, o que também permitiria um cruzamento das informações obtidas nas entrevistas, bem como captar como eles percebem sua participação na realização da prática.

Não obstante, outras atividades e ações também foram identificadas nas análises das entrevistas. Contudo, foram poucas as evidências para garantir que de fato estavam relacionadas à prática da liderança ou que constituíam alguma categoria. Cabe destacar que possivelmente existem outras atividades, ações e dimensões das práticas de liderança na organização, visto que as práticas são uma malha.

Como recomendação para futuros estudos estão: compreender a participação dos liderados na prática da liderança; avaliar os processos de comunicação que estão presentes em todas as atividades identificadas nesse estudo; analisar os processos de aprendizagem, visto que os líderes também aprendem de forma situada, experiencial e na ação como revelou a categoria ‘tomar decisões’; investigar práticas nocivas ou prejudiciais a performance da liderança; por fim, se faz necessário um estudo sobre a sociomaterialidade que media as mais diversas performances e relações presentes na prática da liderança.

Por fim, estudos de maior envergadura acerca de como as emoções se originam e manifestam no cotidiano de líderes e liderados podem aluir muitos pressupostos funcionalistas e problemáticas instrumentais acerca das práticas da liderança, visto que a subjetividade dos indivíduos e as relações intersubjetivas quando reificados podem prescrever resultados, mas não compreenderem como são alcançados.

REFERÊNCIAS

- ABBAGNANO, N. **Dicionário de filosofia**. 5ª ed, São Paulo: Martins Fontes, 2007.
- ABELL, D. F. The future of strategy is leadership. **Journal of Business Research**, v. 59, p. 310– 314, 2006.
- ALLIO, R. J. Leaders and leadership – many theories, but what advice is reliable? **Strategy and Leadership**, v. 41, n. 1, p. 4-14, 2012.
- ALLIO, R. J. Leadership – the five big ideas. **Strategy & Leadership**, vol. 37 n. 2, p. 4-12, 2009.
- ALLIO, R. J. Leadership development: teaching vs learning. **Management Decision**, v. 43, n. 7/8, 2005.
- ALVESSON, M.; SPICER, A. Critical leadership studies: The case for critical performativity. **Human relations**, v. 65, n. 3, p. 367-390, 2012.
- ALVESSON, M.; SVENINGSSON, S. The great disappearing act: difficulties in doing “leadership”. **The Leadership Quarterly**, n. 14, p. 359-381, 2003.
- ASHKANASY, N.M.; DASBOROUGH, M.T.; ASCOUGH, K.W. Developing Leaders: Teaching about emotional intelligence and training in emotional skill. In: ARMSTRONG S. J.; FUKAMI C.V. **The Sage Handbook of management learning, education & development**, 2009, p. 161-183.
- AUSTIN, J. L. **How to do things with words**. The William James Lectures Delivered at Harvard University in 1955. URMSON, J. O. (Editor). Oxford: Clarendon Press, 1962.
- AVOLIO, B. J.; SOSIK, J. J.; KAHAI, S. S.; BAKER, B. E-leadership: Re-examining transformations in leadership source and transmission. **The Leadership Quarterly**, v. 25, p. 105-131, 2014.
- AVOLIO, B. J.; WALUMBWA, F. O.; WEBER, T. J. Leadership: current theories, research, and future directions. **Annual review of psychology**, v. 60, p. 421-449, 2009.
- AYMAN, R.; KORABIK, K. Leadership: Why gender and culture matter. **American Psychologist**, v. 65, n.3, p. 157-170, 2010.
- BARAD, K. Posthumanist performativity: Toward an understanding of how matter comes to matter. **Signs: Journal of women in culture and society**, v. 28, n. 3, p. 801-831, 2003.
- BARNES, B. Practice as collective action. In: SCHATZKI, T.; KNORR CETINA, K.; Von SAVIGNY, E. (Eds.). **The practice turn in contemporary theory**. London and New York: Routledge, p. 25-36, 2001.
- BASS, B. Does the transactional – transformational leadership paradigm transcend organizational and national boundaries? **American Psychologist**, v.52, n.2, p.130-139, 1997.

BASS, B. M. **Bass & Stogdill's Handbook of Leadership**: theory, research and managerial applications. 3ed. New York: The Free Press, 1990.

BASS, B. M. From transactional to transformational leadership: learning to share the vision. **Organizational Dynamics**, v. 18, n. 3, p. 19-31, 1990b.

BASS, B. M. Two decades of research and development in transformational leadership. **European Journal of Work and Organizational Psychology**, Oxford, v. 8, n. 1, p. 9-32, Jan./Mar. 1999.

BASS, B. M.; AVOLIO, B. J. Transformational leadership and organizational culture. **Public Administration Quarterly**, v. 17, n. 1, p. 12-121, 1993.

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

BERGAMINI, C. W. **Psicologia aplicada à administração de empresas**: psicologia do comportamento organizacional. 5ª ed. São Paulo: Atlas, 2015.

BERSON, Y.A.; NEMANICH, L.A.; WALDMAN, D.A.; GALVIN, B.M.; KELLER, R.T. Leadership and organizational learning: A multiple levels perspective. **The Leadership Quarterly**, v. 17, p. 577-594, 2006.

BIANCHI, E. M. P. G.; QUISHIDA, A.; FORONI, P. G. Atuação do Líder na Gestão Estratégica de Pessoas: Reflexões, Lacunas e Oportunidades. **RAC**, Rio de Janeiro, *ahead of print*, Setembro, 2016.

BLIGH, M. C.; KOHLES, J. C.; PILLAI, R. Romancing leadership: Past, present, and future. **The Leadership Quarterly**, v. 22, p. 1058-1077, 2011.

BLIGH, M. C.; PEARCE, C. L.; KOHLES, J. C. The importance of self- and shared leadership in team based knowledge work. **Journal of Managerial Psychology**, v. 21, n. 4, p. 296-318, 2006.

BLUEDORN, A. C.; JAUSSI, K. S. Leaders, followers, and time. **The Leadership Quarterly**, v. 19, p. 654-668, 2008.

BOAL, K. B.; SCHULTZ, P. L. Storytelling, time, and evolution: The role of strategic leadership in complex adaptive systems. **The Leadership Quarterly**, v. 18, p. 411-428, 2007.

BOLDEN, R. Distributed leadership in organizations: A review of theory and research. **International Journal of Management Reviews**, v. 13, n.3, p. 251-269, 2011.

BOLDEN, R.; PETROV, G.; GOSLING, J. Distributed leadership in higher education: rhetoric and reality. **Educational Management, Administration and Leadership**, 37, pp. 257-277, 2009.

BOWDITCH, J. L.; BUONO A. F. **Fundamentos de comportamento organizacional**. 6. ed. Rio de Janeiro: LTC, 2006.

BOWDITCH, J. L.; BUONO, A. F. **Elementos do comportamento organizacional**. São Paulo: Pioneira, 2002.

BRACKETT, M. A.; RIVERS, S. E.; SALOVEY, P. Emotional Intelligence: Implications for Personal, Social, Academic, and Workplace Success. **Social and Personality Psychology Compass**, v. 5, n.1, p. 88-103, 2011.

BROWN, M. E.; TREVIÑO, L. K. Ethical leadership: A review and future directions. **The Leadership Quarterly**, v. 17, p. 595-616, 2006.

BRYMAN, A. Liderança nas organizações. In: CLEGG, S. R.; HARDY, C.; NORD, W. R. (Org.). **Handbook de estudos organizacionais**. São Paulo: Atlas, 2004. v. 3, cap. 10, p. 257-281.

BRYMAN, A.; BELL, E. **Business Research Methods**. 3ed. New York: Oxford, 2011.

BURNS, J.M. **Leadership**. New York: Harper & Row, 1979.

BURRELL, G., MORGAN, G.. Sociological paradigms and organizational analysis. Heinemann: London, 1979.

BUTLER, J. **Notes toward a performative theory of assembly**. London: Harvard University Press, 2015.

CALADO, S. M. R. Feedback de pares como ferramenta estratégica. In: VIEIRA, M. M. F.; OLIVEIRA, L. M. B (Orgs.). **Administração contemporânea: perspectivas estratégicas**. São Paulo: Atlas, p. 250-284, 1999.

CARROLL, B. J. Leadership as identify: a practice-based exploration. In: RAELIN, J.A. (Editor). **Leadership-as-practice: theory and application**. Taylor & Francis: New York, p. 91-109, 2016.

CARROLL, B.; LEVY, L.; RICHMOND, D. Leadership as practice: Challenging the competency paradigm. **Leadership**, v. 4, n.4, p. 363-379, 2008.

CARROLL, B.; SIMPSON, B. Capturing sociality in the movement between frames: An illustration from leadership development. **Human Relations**, v. 65, n. 10, p. 1283-1309, 2012.

CHEMERS, M. M. Leadership research and theory: a functional integration. **Group Dynamics: Theory, Research, and Practice**, v. 4, n. 1, p. 27-43, 2000.

CHO, Y.; EGAN, T. M.. The state of the art of action learning research. **Advances in Developing Human Resources**, v. 12, n. 2, p. 163-180, Abril 2010.

CHUN, J.U; YAMMARINO, F.J.; DIONNE, S.D.; SOSIK, J.J.; MOON, H.K. Leadership across hierarchical levels: Multiple levels of management and multiple levels of analysis. **The Leadership Quarterly**, v. 20, p. 689-707, 2009.

CIULLA, J. B. Leadership studies and "the fusion of horizons". **The Leadership Quarterly**, v.19, n. 4, p.393-395, 2008.

CRESWELL, J. W. **Qualitative inquiry and research design: choosing among five approaches**. 3ª Ed. Los Angeles: Sage, 2013.

CREVANI, L. Is there leadership in a fluid world? Exploring the ongoing production of direction in organizing. **Leadership**, p. 1–27, 2015.

CREVANI, L.; ENDRISSAT, N. Mapping the leadership-as-practice terrain. In: RAELIN, J. A. Introduction to leadership-as-practice. In: RAELIN, J.A. (Editor). **Leadership-as-practice: theory and application**. Taylor & Francis: New York, p. 21-49, 2016.

CREVANI, L.; LINDGREN, M.; PACKENDORFF, J. Leadership, not leaders: On the study of leadership as practices and interactions. **Scandinavian Journal of Management**, v. 26, p. 77-86, 2010.

CUNLIFFE, A. L. The philosopher leader: On relationalism, ethics and reflexivity—A critical perspective to teaching leadership. **Management Learning**, v. 40, n. 1, p. 87-101, 2009.

CUNLIFFE, A. L.; ERIKSEN, M. Relational leadership. **Human Relations**, v. 64, n. 11, p. 1425-1449, 2011.

CUNLIFFE, A.L.; HIBBERT, P. The philosophical basis of leadership-as-practice from a hermeneutical perspective. In: RAELIN, J.A. (Editor). **Leadership-as-practice: theory and application**. Taylor & Francis: New York, p. 50-69, 2016.

DACHLER, H. P.; HOSKING, D. M. The primacy of relations in socially constructing organizational realities. In: HOSKING, D. M.; DACHLER, H. P.; GERGEN, K. J. (Eds.). **Management and organization: Relational alternatives to individualism**. Aldershot: Avebury, p. 1-29, 1995.

DAVIS, K.; NEWSTROM, J.W. **Comportamento humano no trabalho**. v.1, Uma abordagem psicológica. Tradução de Cecília Whitaker Bergamini, Roberto Coda. 4ª reimpr. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2004.

DAY, D. V.; FLEENOR, J. W.; ATWATER, L. E.; STURM, R. E.; MCKEE, R. A. Advances in leader and leadership development: A review of 25 years of research and theory. **The Leadership Quarterly**, v. 25, p. 63-82, 2014.

DAY, D. V.; GRONN, P.; SALAS, E. Leadership capacity in teams. **The Leadership Quarterly**, v. 15, p. 857–880, 2004.

DAY, D. V.; GRONN, P.; SALAS, E. Leadership in team-based organizations: On the threshold of a new era. **The Leadership Quarterly**, v. 17, p. 211–216, 2006.

DELFINO, I. A. L.; SILVA, A. B.; ROHDE; L. R. A Produção Acadêmica sobre Liderança no Brasil: Uma Análise Bibliométrica dos Artigos Publicados em Eventos e Periódicos Entre 1995 e 2009. **Anais... EnANPAD**, Rio de Janeiro/RJ, 2010.

DENIS, J. L.; LANGLEY, A.; ROULEAU L. The Practice of Leadership in the Messy World of Organizations. **Leadership**, v. 6, n. 1, p. 67-88, 2010.

DENISI, A. S.; WILSON, M. S.; BITEMAN, J. Research and Practice in HRM: A Historical Perspective. **Human Resource Management Review**, v. 24, n. 3, p. 219-231, 2014.

DERUE, D. S. Adaptive leadership theory: Leading and following as a complex adaptive process. **Research in Organizational Behavior**, v. 31, p. 125–150, 2011.

EBERLY, M. B.; JOHNSON, M. D.; HERNANDEZ, M.; AVOLIO, B. J. An integrative process model of leadership: Examining loci, mechanisms, and event cycles. **American Psychologist**, v. 68, n. 6, p.427-443, 2013.

ENDRISSAT, N.; VON ARX, W. Leadership practices and context: Two sides of the same coin. **Leadership**, v. 9, n. 2, p. 278-304, 2013.

GARCÍA-MORALES; V. J.; JIMÉNEZ-BARRIONUEVO, M. M.; GUTIÉRREZ-GUTIÉRREZ, L. Transformational leadership influence on organizational performance through organizational learning and innovation. **Journal of Business Research**, v. 65, p. 1040–1050, 2012.

GERGEN, K. J.; HANSEN, L. H. Developing leadership as dialogic practice. In: RAELIN, J.A. (Ed.). **Leadership-as-practice: theory and application**. Routledge (Routledge Studies in Leadership Research, v. 2): New York, Chapter 9, p. 178-197, 2016.

GIDDENS, A. **A constituição da sociedade**. São Paulo: Martins Fontes, 2003.

GOLEMAN, D.; BOYATZIS, R. Social Intelligence and the Biology of Leadership. **Harvard Business Review**, September, 2008.

GOOTY, J.; CONNELLY, S.; GRIFFITH, J.; GUPTA, A. Leadership, affect and emotions: A state of the science review. **The Leadership Quarterly**, v. 21, n. 6, p. 979-1004, 2010.

GRAY, David E. **Pesquisa no Mundo Real**. Métodos de Pesquisa. 2ª edição. Porto Alegre: Penso, 2012.

GRONN, P. Distributed leadership as a unit of analysis. **Leadership Quarterly**, v. 13, n. 4, p. 423–451, 2002.

GRONN, P. Leadership configurations. **Leadership** v. 5, n.3, p. 381–394, 2009.

GRONN, P. The future of distributed leadership. **Journal of Educational Administration**, v. 46, n.2. p. 141-158, 2008.

HERSEY, P.; BLANCHARD, K. H. **Psicologia para administradores de empresas: a utilização de recursos humanos**. Tradução Dante Moreira Leite. São Paulo: Fundação Nacional de Material Escolar, 1977.

HITT, M.; MILLER, C. C.; COLELLA, A. **Comportamento organizacional: uma abordagem estratégica**. Tradução e revisão Teresa Cristina Padilha de Souza. 3ª ed. Rio de Janeiro: LTC, 2013.

HORNER, M. Leadership theory: past, present and future. **Team Performance Management**, Vol. 3, n. 4, p. 270-287, 1997.

HOUSE, R. J.; ADITYA, R. The social scientific study of leadership: Quo vadis? **Journal of Management**, v.23, p. 409-473, 1997.

HRIVNAK JR, G.A.; REICHARD, R.J.; RIGGIO, R.E. A framework for Leadership Development. In: ARMSTRONG, S.J.; FUKAMI, C.V. **The SAGE Handbook of Management Learning, Education and Development**. London: Sage, p. 456-475, 2009.

HUMPHREY, R. H. The many faces of emotional leadership. **The Leadership Quarterly**, v. 13, p. 493-504, 2002.

IBGE – Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. **Pesquisa mensal do comércio**. 4ª ed. Relatórios Metodológicos, v. 15, 2015.

_____. Pesquisa Anual do Comercio. Relatórios Metodológicos, v. 27, p. 1-4, 2015

JAVIDAN, M.; DORFMAN, P. W.; LUQUE, M. S.; HOUSE, R. In the Eye of the Beholder: Cross Cultural Lessons in Leadership from Project GLOBE. **Academy of Management Perspectives**, p. 67-90, 2006.

KEMPSTER, S. Leadership learning through liver experience: a process of apprenticeship? **Journal of Management and Organization**, v. 12, n. 1, p. 4-22, Junho, 2006.

KORT, E.D. What, after all, is leadership? ‘Leadership’ and plural action. **The Leadership Quarterly**, v.19, n.4, p.409-425, 2008.

KOTLER, P.; KELLER, K. L. **Administração de marketing**. 12 ed. Trad.: Sônia Midori Yamamoto, Edson Crescitelli. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2012.

LADYSHEWSKY, R. K. A strategic approach for integrating theory to practice in leadership development. **Leadership & Organization Development Journal**, V. 28, n. 5, 2007.

LAPIERRE, L. **Imaginário e liderança**. São Paulo: Atlas, 1995.

LE BOTERF, G. **Desenvolvendo a competência dos profissionais**. 3. ed. Porto Alegre: Artmed, 2003.

LAS CASAS, A. L. **Marketing de Varejo**. 5ª ed. Atlas, 2013.

LEONARDI, P. M. Materiality, Sociomateriality, and Socio-Technical Systems: What Do These Terms Mean? How Are They Related? Do We Need Them? In: LEONARDI, P. M.; NARDI, B. A.; KALLINIKOS, J. (Eds.), **Materiality and Organizing: Social Interaction in a Technological World** (pp. 25-48). Oxford: Oxford University Press. 2012.

LICHTENSTEIN, B. B.; UHL-BIEN, M.; MARION, R.; SEERS, A.; ORTON, J. D.; Schreiber, C. Complexity leadership theory: An interactive perspective on leading in complex adaptive systems. **Emergence: Complexity and Organization**, v. 8, n. 4, p. 2-12, 2006.

LONG, H. B. Understanding Adult Learners. In: GALBRAITH, M.W. (Editor). **Adult Learning Methods: a guide for effective instruction**. 3rd Edition. Florida: Krieger Publishing Company, 2004.

MARRIAM, S.B. **Qualitative research in practice: examples for discussion and analysis**. San Francisco, EUA: Jossey-Bass, 2002.

MATTAR, F. N. **Administração de varejo**. Elsevier Brasil, 2011.

MEINICKE, D.; SILVA, A. B. Vivenciando o Medo na Prática Gerencial. **Anais do XXXI ENANPAD**. Rio de Janeiro: ANPAD, 2007.

MERRIAM, S. B. **Qualitative research: a guide to design and implementation**. New York: Jossey-Bass, 2009.

MERRIAM, S. B.; CAFFARELLA, R. S.; BAUMGARTNER, L.M. **Learning in Adulthood: a comprehensive guide**. 3ed. San Francisco: John Wiley & Sons, 2007.

MERRIAM, S.B. BIEREMA, L. L. **Adult Learning: Linking Theory and Practice**. San Francisco: Jossey-Bass, 2014.

MINTZBERG, H. The Manager's Job: Folklore and Fact. **Haward Business Review**, vol. 6, n. 8, mar./apr. 1990.

MOON, J. A. **A handbook of reflective and experiential learning: theory and practice**. New York: Routledge Falmer, 2004, p. 44-57.

MORIN, E. Os sete saberes necessários à educação do futuro. 3ª ed. São Paulo: Cortez, 2001.

MORRELL, K.; HARTLEY, J. A model of political leadership. **Human Relations**, v. 59, n. 4, p. 483-504, abr. 2006.

MUZZIO, H. A Condição Paradoxal da Administração de Recursos Humanos: Entre a Racionalidade Instrumental e a Racionalidade Substantiva. Cad. **EBAPE.BR**, v. 12, n. 3, artigo 9, 2014.

NECK, C. P.; HOUGHTON, J. D. Two decades of self-leadership theory and research. **Journal of Managerial Psychology**, v. 21, n. 4, p. 270-295, 2006.

NORTHOUSE, Peter G. **Leadership: Theory and Practice**. 5ª Ed. 2010.

ORLIKOWSKI, W. J. Socialmaterial practices: exploring technology at work. **Organization Studies**, v. 28, n. 9, p.1435-1448, 2007.

PATTON, M.Q. **Qualitative research and evaluation methods**. London, Thousand Oaks: Sage Publications, 2002.

PEARCE, C. L.; CONGER, J. A.; LOCKE, E. A. Shared leadership theory. **The Leadership Quarterly**, v. 19, p. 622-628, 2008.

PEREIRA, M. J. L. B.; FONSECA, J. M. **Faces da Decisão** - Abordagem Sistêmica do Processo Decisório. Série Gestão Estratégica, LTC, 2009.

PICKERING, A. The mangle of practice: agency and emergence in the sociology of science. **American Journal of Sociology**, v. 99, p. 559-589, 1993.

PRADO, L. S.; CÔNSOLI, M. A.; MARQUES, E. M.; TIEZZI, G. P.; DURAND, C. V. S. O ambiente de negócios do varejo. In: CÔNSOLI, M. A.; D'ANDREA, R. (Coord.). Trade marketing: estratégias de distribuição e execução de vendas. Atlas, 04/2011.

RAELIN, J. A. From leadership-as-practice to leaderful practice. **Leadership**, v.7, n. 2, p.195-211, Maio 2011.

RAELIN, J. A. Imagine there are no leaders: Reframing leadership as collaborative agency. **Leadership**, original article, 1ª online version, p. 1-28, Nov. 2014.

RAELIN, J. A. Introdução to leadership-as-practice. In: RAELIN, J.A. (Editor). **Leadership-as-practice: theory and application**. Taylor & Francis: New York, 2016a.

RAELIN, J. A. It's not about the leaders: It's about the practice of leadership. **Organizational Dynamics**, v. 45, p. 124-131, 2016b.

RAMOS, A. G. **A nova ciência das organizações**: uma reconceituação da riqueza das nações. Rio de Janeiro: Editora da Fundação Getúlio Vargas, 1989.

RAMSEY, C. Conversational travel and the identification of leadership phenomena. In: RAELIN, J.A. (Ed.). **Leadership-as-practice: theory and application**. Routledge (Routledge Studies in Leadership Research, v. 2): New York, Chapter 10, p. 198-219, 2016.

RECKWITZ, A. Toward a theory of social practices: a development in culturalist theorizing. **European Journal of Social Theory**, v. 5, n. 2, p. 243-263, 2002.

RIMANOCZY, I. Action learning and action reflection learning: are they different? Part 2. **Industrial and Commercial Training**, v. 39, n. 6, p.325-331, 2007a.

RIMANOCZY, I. Action learning and action reflection learning: are they different? **Industrial and Commercial Training**, v. 39, n. 5, p. 246-256, 2007b.

RIMANOCZY, I. Action reflection learning: a learning methodology based on common sense. **Industrial and Commercial Training**, v. 39, n. 1, p.43-51, 2007c.

ROBERTS, P.; DRIZIN, B.; RIMANOCZY, I. Principles and elements of action reflection learning. **MiL Concepts**, Junho, 2006.

SCHATZKI, T. R. A primer on practices: theory and research. In HIGGS, J.; BARNETT, R.; BILLET, S.; HUTCHINGS, M.; TREDE, F. (Eds.). **Practice-based education: Perspectives and strategies**. Rotterdam: Sense Publishers, p. 13-26, 2012.

SCHATZKI, T. R. In Schatzki, T. R., Knorr Cetina, K., Von Savigny, E., (eds.) **The Practice Turn in Contemporary Theory**. New York: Routledge, 2001.

SCHATZKI, T. R. Organizations as they happen. **Organization Studies**, v. 27, n. 12, p. 1863-1873, 2006.

SCHATZKI, T. R. The sites of organizations. **Organization Studies**, v.26, n.3, p.465-484, 2005.

SERGI, W. Who's leading the way? Investigating the contributions of materiality to leadership-as-practice. In: RAELIN, J.A. (Editor). **Leadership-as-practice: theory and application**. Taylor & Francis: New York, p. 110-131, 2016.

SHIMIZU, T. **Decisão nas organizações**. São Paulo: Atlas, 2006.

SILVA, A. B. A fenomenologia como método de pesquisa em estudos organizacionais. In: SILVA, A. B.; GODOI, C. K.; BANDEIRA-DE-MELLO, R. (Orgs.). **Pesquisa qualitativa em estudos organizacionais: paradigmas, estratégias e métodos**. São Paulo: Saraiva, p. 267-297, 2010.

SILVA, A. B. **A vivência de conflitos entre a prática gerencial e as relações em família**. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) 272 f. Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, UFSC. Florianópolis, SC: 2005.

SILVA, A.B. **Como os Gerentes Aprendem**. São Paulo: Saraiva, 2009.

SIMPSON, B. Where's the agency in leadership-as-practice? In: RAELIN, J.A. (Editor). **Leadership-as-practice: theory and application**. Taylor & Francis: New York, p. 159-177, 2016.

SMITH, Peter M.; PETERSON, Mark F. **Liderança, organizações e cultura: modelo da administração do evento**. Tradução Roberto Coda, Cecília Whitaker Bergamini. São Paulo: Pioneira, 1994.

SPECTOS, P. E. **Psicologia nas organizações**. Tradução: Cid Knipel Moreira, Célio Knipel Moreira; Revisão técnica: Natacha Bertoia da Silva. 3ª Ed. São Paulo: Saraiva, 2010, Cap. 13, p.491-530.

SPILLANE, J. P. Distributed leadership. **Educational Forum**, v. 69, n.2, p. 143–150, 2008.

SPILLANE, J. P.; HALVERSON, R.; DIAMOND, J. B. Towards a theory of leadership practice: A distributed perspective. **Journal of Curriculum Studies**, v. 36, n.1, p. 3-34, 2004.

SPILLANE, J. P.; SHERER, J. Z. A distributed perspective on school leadership: Leadership practice as stretched over people and place. Presented at the Annual Meeting of the American Education Association, San Diego, Abril 2004

- STOGDILL, R. M. Leadership, membership and organization. **Psychological Bulletin**, v.47, n. 1, p. 1-14, 1950.
- UHL-BIEN, M. Relational leadership theory: Exploring the social processes of leadership and organizing. **The Leadership Quarterly**, v. 17, p. 654-676, 2006.
- UHL-BIEN, M.; MARION, R. Complexity leadership in bureaucratic forms of organizing: A meso model. **The Leadership Quarterly**, v. 20, p. 631–650, 2009.
- UHL-BIEN, M.; MARION, R.; MCKELVEY, B. Complexity Leadership Theory: Shifting leadership from the industrial age to the knowledge era. **The Leadership Quarterly**, v.18, p. 298–318, 2007.
- UHL-BIEN, M.; RIGGIO, R. E.; LOWE, K. B.; CARSTEN, M. K. Followership theory: A review and research agenda. **The Leadership Quarterly**, v. 25, p. 83-104, 2014.
- VANCE, P. S.; MERLO, E. M. Uma introdução à gestão de varejo na atualidade. In: MERLO, E. M. **Administração de Varejo – com foco em casos brasileiros**. LTC. 2011.
- VAN SETERS, D. A; FIELD, R. H. G. The Evolution of Leadership Theory. **Journal of Organizational Change Management**. v. 3, n. 3, p. 29-45, 1990.
- VECCHIO, R. P. **Comportamento organizacional**: conceitos básicos. Tradução de Roberto Galma. São Paulo: Cengage Learning, 2008.
- VERA, D.; CROSSAN, M. Strategic leadership and organizational learning. **Academy of Management Review**, v. 29, n. 2, p. 222–240, 2004.
- VROOM, V. H. Leadership and the Decision-Making Process. **Organizational Dynamics**, v. 28, n. 4, p. 82-94, 2000.
- WAGNER III, J. A.; HOLLENBECK, J.R. **Comportamento organizacional**. Tradução Cid Knipel Moreira; Revisão técnica Laura Zaccarelli. São Paulo: Saraiva, 2000.
- WATSON, T. J. Organização e Trabalho em Transição: da Lógica “Sistêmico-Controladora” à Lógica “Processual-Relacional”. **Revista de Administração de Empresas**, v. 45, n. 1, p. 14-23, 2005.
- WOODS, P. A. Democratic roots. In: RAELIN, J.A. (Editor). **Leadership-as-practice: theory and application**. Taylor & Francis: New York, p. 70-87, 2016.
- WRIGHT, P. M.; MCMAHAN, G. C. Exploring human capital: putting human back into strategic human resource management. **Human Resource Management Journal**, v. 21, n. 2, p. 93-104, 2011.
- YAMMARINO, F. Leadership: Past, Present, and Future. **Journal of Leadership & Organizational Studies**, v. 20, n.2, p. 149-155, 2013.

YAMMARINO, F.J.; DIONNE, S.D.; CHUN, J.U.; DANSEREAU F. Leadership and levels of analysis: a state-of-the-science review. **The Leadership Quarterly**, v.16, p. 879-919, 2005.

YUKL, G. How leaders influence organizational effectiveness. **The Leadership Quarterly**, v. 19, p. 708-722, 2008.

YUKL, G. **Leadership in organizations**. Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, 8^a ed., 2013.

YUKL, G. **Leadership in organizations**. Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, 7^a ed., 2010.

YUKL, G.; LEPSINGER, R. Why Integrating the Leading and Managing Roles Is Essential for Organizational Effectiveness. **Organizational Dynamics**, v. 34, n. 4, p. 361–375, 2005

YUKL, G.A.; VAN FLEET, D.D. Theory and research on leadership in organizations. In: **Handbook of Industrial and Organizational Psychology**. DUNNETTE, M.D. & HOUGH, L.M. (editores). Palo Alto, CA: Consulting Psychol Press, p. 147-198, 1992.

YUKL, Gary. Managerial leadership: A review of theory and research. *Journal of management*, v. 15, n. 2, p. 251-289, 1989.

ZACCARO, S. J.; RITTMAN, A. L.; MARKS, M. A. Team leadership. **The Leadership Quarterly**, v. 12, n. 4, p. 451-483, 2002.

ZARIFIAN, P. **Objetivo competência**: por uma nova lógica. São Paulo: Atlas, 2001.

ANEXO A
NORMAS PARA TRANSCRIÇÃO

OCORRÊNCIAS	SINAIS	EXEMPLIFICAÇÃO*
Incompreensão de palavras ou segmentos	()	do nível de renda... () nível de renda nominal...
Hipótese do que se ouviu	(hipótese)	(estou) meio preocupado (com o gravador)
Truncamento (havendo homografia, usa-se acento indicativo da tônica e/ou timbre)	/	e comé/ e reinicia
Entoação enfática	maiúscula	porque as pessoas reTÊM moeda
Prolongamento de vogal e consoante (como s, r)	:: podendo aumentar para ::: ou mais	ao emprestarem os... éh::: ...o dinheiro
Silabação	-	por motivo tran-sa-ção
Interrogação	?	eo Banco... Central... certo?
Qualquer pausa	...	são três motivos... ou três razões... que fazem com que se retenha moeda... existe uma... retenção
Comentários descritivos do transcritor	((minúsculas))	((tossiu))
Comentários que quebram a seqüência temática da exposição; desvio temático	-- --	... a demanda de moeda -- vamos dar essa notação -- demanda de moeda por motivo
Superposição, simultaneidade de vozes	{ ligando as linhas	A. na { casa da sua irmã B. sexta-feira? A. fizeram { lá... B. cozinham lá?
Indicação de que a fala foi tomada ou interrompida em determinado ponto. Não no seu início, por exemplo.	(...)	(...) nós vimos que existem...
Citações literais ou leituras de textos, durante a gravação	" "	Pedro Lima... ah escreve na ocasião... "O cinema falado em língua estrangeira não precisa de nenhuma baRREIra entre nós"...

* Exemplos retirados dos inquéritos NURC/SP No. 338 EF e 331 D2.

Observações:

1. Iniciais maiúsculas: só para nomes próprios ou para siglas (USP etc.)
2. Fáticos: *ah, éh, eh, ahn, ehn, uhn, tá* (não por *está: tá?* você *está* brava?)
3. Nomes de obras ou nomes comuns estrangeiros são grifados.
4. Números: por extenso.
5. Não se indica o ponto de exclamação (frase exclamativa).
6. Não se anota o *cadenciamento da frase*.

7. Podem-se combinar sinais. Por exemplo: oh:::... (*alongamento e pausa*).
8. Não se utilizam sinais de *pausa*, típicos da língua escrita, como ponto-e-vírgula, ponto final, dois pontos, vírgula. As reticências marcam qualquer tipo de *pausa*, conforme referido na *Introdução*.
In: http://www.fflch.usp.br/dlc/nurc/normas_para_transcricao.htm (disponível em 15/12/2009)

APÊNDICE A

**TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO**

Pesquisa: “**LIDERANÇA COMO PRÁTICA EM UMA EMPRESA DE VAREJO DA PARAÍBA**”

Esta pesquisa faz parte da dissertação de mestrado de Herisandro da Silva Lima, vinculada ao *Observatório de Pesquisa e Prática em Administração* (OPPA) e ao *Núcleo de Estudos em Aprendizagem e Conhecimento* (NAC), orientada pelo Prof. Dr. Anielson Barbosa da Silva. O objetivo do estudo é compreender o processo de liderança como prática em uma organização paraibana. Gostaríamos de contar com sua colaboração, por meio de sua participação em uma entrevista. Esclarecemos que sua identidade será mantida em sigilo e que todas as informações prestadas serão utilizadas unicamente para os fins desta pesquisa. Sua participação, portanto, não lhe causará prejuízo profissional algum, mas terá uma contribuição para uma melhor compreensão do processo de liderança a partir da utilização da abordagem das práticas.

Esclarecemos, também, que sua participação é voluntária e que, caso quera, poderá interromper ou desistir desta entrevista a qualquer hora ou deixar de responder a quaisquer das questões que lhe forem feitas.

Qualquer dúvida ou esclarecimento poderá também ser sanado junto ao Núcleo de Estudos em Aprendizagem e Competências - NAC, da Universidade Federal da Paraíba - UFPB.

Se você concorda em participar da entrevista, agradecemos muito a sua colaboração e gostaríamos que você indicasse a sua assinatura a seguir, indicando que está devidamente informado (a) sobre os objetivos da pesquisa e os usos dos seus resultados.

Coordenador do Projeto

ENTREVISTADO (A)

João Pessoa, ____ de dezembro de 2016.

UNIVERSIDADE FEDERAL DA PARAÍBA
Centro de Ciências Sociais Aplicadas
Núcleo de Estudos em Aprendizagem e Competências - NAC
Campus Universitário – Bloco A do CCSA, Sala 217, João Pessoa – PB – CEP: 58.059-900
Coordenador do Projeto: Prof. Dr. Anielson Barbosa da Silva – PPGA/UFPB
e-mail de contato: anielson@uol.com.br