

Modelo para desenvolvimento de líderes: uma proposição a partir do
design science research

por

Felipe Segatto

Dissertação

Apresentado para o Programa de Pós-graduação em Administração

Atitus Educação

Atitus Educação

Outubro, 2022

Felipe Segatto

**Modelo para desenvolvimento de líderes: uma proposição a partir do design science
research**

Dissertação de Mestrado apresentada como requisito obrigatório para o Programa de Pós-Graduação em Administração da Atitus Educação, sob Orientação do professor Dr. Jandir Pauli.

Passo Fundo

Outubro, 2022

CIP – Catalogação na Publicação

S454m SEGATTO, Felipe

Modelo para desenvolvimento de líderes: uma proposição a partir do design science research / Felipe Segatto. – 2022.

97 f., il.; 30 cm.

Dissertação (Mestrado em Administração) – ATITUS Educação, Passo Fundo, 2022.

Orientador: Prof. Dr. Jandir Pauli.

1. Liderança situacional. 2. Desenvolvimento de líderes. 3. Design Science Research. I. PAULI, Jandir, orientador. II. Título.

CDU: **658.3**

Catálogo: Bibliotecária Angela Saadi Machado - CRB 10/1857

Felipe Segatto

**Modelo para desenvolvimento de líderes: uma proposição a partir do *design science*
*research***

Dissertação de Mestrado ao Programa de Pós-Graduação *Stricto Sensu* – Mestrado em Administração – da Atitus Educação, como requisito para a obtenção do grau de Mestre em Administração.

Passo Fundo, outubro de 2022

Prof. Dr. Jandir Pauli
Orientador

Prof. Dr^a. Elvira Maria Vieira Lantelme
Membro

Prof. Dr^a. Juliane Rufatto
Membro

Prof. Dr^a. Ana Magalhães Correia
Membro

Resumo

Felipe Segatto

Atitus Educação, 2022

Orientador: Prof. Dr. Jandir Pauli

Desenvolver a competência de liderança nas organizações é tema estratégico para o crescimento sustentável dos negócios e para a perenidade das empresas, embora trate-se de um desafio cercado de relativa complexidade. Por meio da revisão da literatura, percebe-se que a temática da liderança é assunto amplamente pesquisado e discutido. Na grande maioria das pesquisas encontra-se predominância de metodologias e abordagens de natureza descritiva, cujo principal objetivo é descrever e compreender os fatos ou fenômenos. Poucos são os estudos relacionados ao tema que utilizam uma estratégia de pesquisa prescritiva, na qual o objetivo seja de desenvolver e propor soluções aos problemas reais. Neste contexto, compreendendo o fenômeno da liderança por meio de um *framework* teórico composto por duas teorias consolidadas, a *leader member exchange* e a liderança situacional, o objetivo geral deste estudo é desenvolver um artefato, do tipo modelo, com representação dos elementos-chaves das duas teorias e que em sua aplicabilidade prática contribua no processo de formação de líderes empresariais, utilizando a abordagem metodológica do *design science research (DSR)*. O método proposto iniciou com a fase de conscientização, embasada em revisão de literatura e percepções do autor. Nas fases de sugestão e desenvolvimento do artefato foram utilizadas pesquisas com abordagem qualitativa, a coleta de dados foi feita por meio de entrevistas semiestruturadas e de estudo de caso simples, utilizando-se da técnica de análise de conteúdo para seu tratamento. Após, o autor apresentou a proposição do artefato, que foi submetido a avaliação de uma equipe multidisciplinar, composta por profissionais especialistas

no tema. Por fim, em conclusão deste trabalho, apresenta-se a versão final do artefato, após as contribuições e validação da equipe de especialistas e as recomendações acerca de novas pesquisas que contribuam para o aperfeiçoamento do artefato proposto.

Palavras-chave: liderança situacional, *leader member exchange*, *design science*, desenvolvimento de líderes.

Model for leaders development: a proposition based on design science research

Abstract

Developing leadership competence in organizations is a strategic theme for sustainable business growth and the continuity of companies, although it is a challenge surrounded by relative complexity. Through the literature review, it is perceived that the thematic of leadership is a subject widely researched and discussed. In the vast majority of research there is a predominance of methodologies and approaches of descriptive nature, whose main objective is to describe and understand the facts or phenomena. There are few studies related to the topic that use a prescriptive research strategy, in which the objective is to develop and propose solutions to real problems. In this context, understanding the phenomenon of leadership through a theoretical framework composed of two consolidated theories, the leader member exchange and the situational leadership, the general objective of this study is to develop an artifact, of the model type, with representation of the key elements of the two theories and that in its practical applicability contribute to the process of training business leaders, using the methodological approach of design science research (DSR). The proposed method begins with the conscientization phase, based on a literature review and the author's perceptions. In the suggestion and development phases of the artifact, research with a qualitative approach will be used, data collection will be through semi-structured interviews and simple case studies, using the content analysis technique for its treatment. Then, the author will propose the artifact, which will be submitted to the evaluation of a multidisciplinary team, composed of professionals specialized in the subject. Finally, as a conclusion of this work, the final version of the artifact is presented, after the contributions and validation of the team of

experts and the recommendations on new research that contribute to the improvement of the proposed artifact.

Keywords: situational leadership, leader member exchange, design science, leaders development.

Lista de Quadros

Quadro 1. Síntese das Teorias da Liderança.....	16
Quadro 2. Domínios da liderança	27
Quadro 3. Tipos de artefatos.....	32
Quadro 4. Guia de boas práticas no desenvolvimento de líderes	87

Lista de Figuras

Figura 1. Estilos de liderança.....	19
Figura 2. Nível de desenvolvimento e maturidade dos liderados.....	21
Figura 3. <i>Continuum</i> de maturidade	22
Figura 4. Relação do <i>continuum</i> de maturidade e estilo de liderança.....	22
Figura 5. Taxonomia dos domínios da liderança.....	25
Figura 6. Síntese das etapas da DSR.....	30
Figura 7. Síntese do delineamento da pesquisa	43
Figura 8. Artefato proposto.....	70
Figura 9. Versão final do artefato	77

Sumário

1 Introdução	11
2 Referencial Teórico	15
2.1 Liderança Situacional.....	17
2.2 Estilos de Liderança	18
2.3 Nível de Maturidade do Liderado e sua Relação com o Estilo de Liderança	20
2.4 <i>Leader Member Exchange</i>	24
2.5 Os Domínios da Liderança.....	25
2.6 Evolução da LMX.....	27
3 Método	30
3.1 Análise do Problema	34
3.2 Desenvolvimento da Pesquisa.....	37
3.3 Fases da Condução da Pesquisa	37
3.3.1 Fase I - Conscientização	37
3.3.2 Fase II e III – Sugestão e Desenvolvimento	38
3.3.4 Fase IV – Avaliação.....	40
3.3.5 Fase V – Conclusão	40
3.4 Delineamento da pesquisa.....	40
3.5 Instrumentos de Pesquisa	43
4 Análise e Discussão dos Resultados	44
4.1 Análise das Entrevistas	44
4.2 Adaptação ao Contexto/Situação	45
4.2.1 Mapeamento de Competências	46
4.2.2 Participação Ativa dos Atuais Líderes	47
4.2.3 Formalidade e Informalidade na Relação	50

4.3 Qualidade do Relacionamento entre Líder e Liderado	51
4.3.1 <i>Feedback</i>	52
4.3.2 Capacitações	53
4.3.3 Plano de Desenvolvimento Individual (PDI).....	54
4.4 Categorias Múltiplas	55
4.4.1 Atuação Inspiracional dos Líderes.....	56
4.4.2 Entendimento do papel do líder	57
4.5 Categorias Emergentes.....	58
4.5.1 Área de Recursos Humanos Estratégico	58
4.5.2 Metodologia Andragógica	60
4.5.3 Conexão com missão e valores	61
4.5.4 Auto Responsabilização	62
4.6 Estudo de caso.....	63
4.6.1 Categorias Apontadas pelas Entrevistas e que estão Presentes na Gestão da Empresa..	64
4.6.2 Categorias Apontadas com <i>Gaps</i> nas Entrevistas e a Atuação da Empresa Referência.	65
4.7 Categorias Emergentes do Estudo de Caso.....	68
4.7.1 Planejamento Estratégico.....	68
4.7.2 Atributos Culturais da Instituição	68
4.8 Proposição do Artefato	69
4.9 Avaliação do Artefato	74
4.10 Versão final do artefato.....	76
5 Conclusões	78
Referências.....	79
Apêndices.....	86

1 Introdução

Em revisão da literatura, conforme constata Lacerda (2013), é comum observar pesquisas, estudos e publicações que utilizam abordagem positivista, ou seja, descrevem e provocam entendimento e reflexão sobre um determinado fenômeno, problema ou situação. Simon (1996) conceitua essa abordagem como ciência natural.

Em contraponto, poucas são as pesquisas que utilizam e fortalecem a abordagem prescritiva, nas quais o resultado da pesquisa seja contributivo com o desenvolvimento de um modelo, uma simulação ou uma alternativa de solução para um determinado problema ou fenômeno, transcendendo, tão somente, os aspectos da compreensão e reflexão (March & Smith, 1995; Holmström, Ketokivi, & Hameri, 2009; Simon, 1996; Lacerda, 2013). À essa abordagem, Simon (1996) chama de ciência do artificial.

Em pesquisas que estão relacionadas às ciências administrativas não é diferente, visto que se observa predominância de abordagens descritivas e poucos trabalhos que envolvam abordagens prescritivas, o que tem gerado baixos níveis de relevância em pesquisas acadêmicas relacionadas à algumas temáticas deste campo da ciência, inclusive, dificultando até mesmo a aplicação do conhecimento que é produzido pelos pesquisadores (Van Aken, 2004; Voordijk, 2009).

Segundo Simon (1996), para que as pesquisas alcancem o nível pleno de sucesso, os pesquisadores deveriam ser tanto *designers* ativos e solucionadores de problemas, quanto observadores teóricos e explicativos. Ao conceito de problema, Simon (1996) define como sendo a diferença entre o objetivo e a realidade de determinada situação, sistema ou fenômeno, cuja solução encontra-se num processo de pesquisa que resulte em ações que reduzam ou eliminem essas diferenças.

Em interação do autor com o mercado corporativo, ao dialogar com empresários e analisar o cenário atual, observa-se que o tema desenvolvimento de líderes é assunto recorrente de debate e geralmente cercado de preocupação, pois sabe-se da importância que os líderes possuem para a prosperidade dos negócios e, atualmente, observa-se carência de profissionais capacitados para tais responsabilidades. Essa percepção empírica é reforçada por autores como Kirkman, Chen e Mathieu (2020), Sorenson (2000), Akdola e Arikbogaa (2015), Ciulla (2020), Yıldız, Baştürk e Boz (2014) e Morales, Montes e Jover (2008), que abordam em suas obras a temática da liderança, mais especificamente a relevância dos líderes como um dos fatores estratégicos para o desenvolvimento sustentável das organizações.

Mumford, Campion e Morgeson (2007) complementam que além dos líderes possuem destacado papel no sucesso da organização, quanto mais alto o nível e a complexidade do cargo ou função dentro da hierarquia organizacional, maior será a exigência das habilidades relacionadas à liderança que estes profissionais precisam apresentar.

Ao teorizar os aspectos da liderança, várias são as perspectivas que podem ser utilizadas como lentes para a compreensão deste fenômeno. A Teoria da Liderança Situacional, por exemplo, preconiza que o processo de liderança tem sua centralidade no líder e em sua capacidade de adaptação ao nível de maturidade do liderado. Ou seja, o estilo de liderança precisa ser adaptado conforme o estágio de maturidade de seu liderado (Blanchard et al, 1993).

De uma outra perspectiva de análise, a Teoria *Leader Member Exchange* (LMX) adiciona um novo elemento para explicar o fenômeno da liderança, o relacionamento entre líder e liderado. Sob o prisma da LMX, a construção de relacionamentos embasados em lealdade, respeito, obrigação mútua e confiança é a essência dos processos de liderança (Dansereu et al, 1973).

Para Simon (1996), a concepção que a ciência pode ser prescritiva e não apenas descritiva é elemento central na lógica do *design science*. Lacerda (2013), Simon (1996) e

March e Smith (1995) abordam a perspectiva do *design science* como o universo do ‘artificial’, definindo que as ‘ciências do artificial’ dizem respeito a como as coisas devem ser para atingirem determinados objetivos e, para isso, se ocupam da concepção de artefatos que permitem solucionar desafios ou atender a estes objetivos. Ainda, Lacerda (2012) enfatiza que a compreensão, por si só, não é suficiente e que a missão da ciência do artificial é desenvolver conhecimento de *design*, ou seja, conhecimento que pode ser usado na concepção de soluções para problemas na temática em questão.

Um *design* é uma solução para um problema, não uma solução para um problema de conhecimento puro, mas, sim, para um problema de campo prático. E é justamente o interesse e o foco na solução deste problema de campo que caracteriza o *design science* (Voordijk, 2009; Van Aken, 2007). Para Van Aken (2004) e Simon (1996), a abordagem de *design science* proporciona maior relevância à pesquisa, uma vez que seu resultado tem implicações práticas. Takeda, Veerkamp, Tomiyama e Yoshikawa (1990) complementam a visão de Van Aken (2004), afirmando que se trata de um processo de busca, construção e refinamento gradual de uma solução que atenda determinado problema.

A abordagem de *design science* possibilita unir a prática à teoria, objetivando a melhoria da prática (Holmström et al, 2009), focando em sua utilidade (Voordijk, 2009). Holmström et al. (2009) e Van Aken (2004) também destacam em suas obras que a pesquisa precisa evoluir para desenvolver e testar soluções a fim de resolver os problemas práticos, tornando-se mais relevante aos ambientes acadêmicos e empresariais. Neste sentido, o *design science*, por meio da pesquisa em ciência do *design*, possibilita a concepção, o desenvolvimento e a utilização de artefatos como instrumentos que objetivam a solução dos problemas das pesquisas aos quais essa abordagem é utilizada (Van Aken, 2007).

Conforme afirmam e conceituam Manson (2006), Van Aken (2007), March e Smith (1995) e Simon (1996), o artefato é o ponto de interface entre o ambiente interno, de pesquisa

e criação, com o externo, onde ele deve funcionar, atingindo o objetivo da pesquisa e apresentando uma solução para o problema em questão, visto que, conforme Holmström et al. (2009) sintetiza, é uma construção iniciada do meio para o final.

Holmström et al. (2009) destacam que o *design science* é indicada para pesquisas onde o pesquisador já possua uma boa bagagem e vivência acerca da temática que será estudada, pois o conhecimento prévio será importante para a condução do trabalho. É recomendável a participação de pessoas que receberam educação formal e pessoas com experiência de atuação na área do conhecimento em questão, para que a *expertise* de cada participante se transforme em contribuições durante o desenvolvimento do artefato ou, ainda, incrementos evolutivos após a conclusão do mesmo (Van Aken, 2004, 2007; Holmström et al., 2009).

2 Referencial Teórico

A liderança, pode ser definida como um processo pelo qual um indivíduo (líder) exerce influência sobre outro indivíduo (liderado) ou um determinado grupo de indivíduos (Hersey, Blanchard & Natemeyer, 1979). Como arcabouço teórico, este trabalho utilizará como *framework* as abordagens da teoria da liderança situacional e da teoria *leader member exchange* (LMX), ambas versando suas contribuições para melhor explicar a constituição e o funcionamento do processo de liderança.

Graen e Uhl-Bien (1995), afirmam que existem muitas teorias sobre liderança, mas que há pouca coesão e pouco entendimento de como essas teorias se relacionam. Essa falta de integração e a contribuição efetiva destas teorias no desenvolvimento de novos líderes é uma grande crítica, pois os teóricos se concentram em pesquisar e criar teorias e não em contrastar e validar as linhas teóricas já existentes (Dereu, 2011).

Adicionalmente, é possível desenvolver pesquisas com abordagens prescritivas, com estudos que utilizem desenhos experimentais, sejam para desenvolver programas de treinamento focados no desenvolvimento da liderança ou outros objetivos, utilizando como *framework* teórico a LMX (Graen & Uhl-Bien, 1995). Ainda, Papworth, Milne e Boak (2009), juntamente com Blank, Witzel e Green (1990) citam em suas obras que a teoria da liderança situacional recebeu pouca análise empírica acerca de sua efetividade ao longo do tempo. Assim, o Quadro 1 apresenta um resumo das teorias da liderança que foram pesquisadas em revisão de literatura.

Teoria da Liderança	Abordagem	Principais características observadas no líder/tendências comportamentais
Teoria Transacional	Orientada para a tarefa.	Definição de papéis e atividades, padrões claros de desempenho esperado e de recompensas, proatividade com ações corretivas à eventuais problemas.
Teoria Transformacional	Orientada para o relacionamento.	Preocupação e respeito pelos seus liderados, amigável, aberto, provê tratamento igualitário entre seus liderados, estabelece laços de confiança, inspira, motiva, carismático e íntegro.
Teoria dos Traços	Orientada para as características pessoais do líder.	O líder é caracterizado conforme sua personalidade e caráter.
Teoria da Contingência	Orientada para o ambiente externo.	Fácil adaptação ao ambiente externo. A relação entre líder e liderado é estabelecido conforme as condições do contexto.
Teoria Situacional	Orientada para a adaptação da atuação do líder de acordo com o estágio de maturidade do liderado.	A liderança se estabelece pela condição de adaptar os comportamentos e condutas do líder conforme o nível de maturidade e desenvolvimento do liderado. Para isso, a teoria propõe duas análises, uma acerca de aspectos relacionais e de tarefas do líder e outra acerca de competência e comprometimento do liderado.
Teoria Comportamentalista	Teoria X (ligado a acompanhamento) e Teoria Y (automotivação).	X – definição de metas, acompanhamento de indicadores, voltado para acompanhamentos. Y- voltado para um bom ambiente de trabalho, equilíbrio na relação trabalho/pessoa, oferece um comportamento mais amigável.
Teoria <i>Leader Member Exchange</i>	Orientada para a relação entre líder e liderado.	A maturidade no relacionamento entre líder e liderado é que estabelece uma prática eficiente de liderança. Há uma relação recíproca de lealdade, respeito e confiança.

Quadro 1. Síntese das Teorias da Liderança

Fonte: Adaptado de Dereu (2011), Geier (2016); Landis et al. (2014), Graen e Uhl-Bien (1995) e Blanchard et al. (1993).

A escolha dessas duas teorias está fundamentada nas seguintes perspectivas: a) são teorias clássicas e consolidadas no meio acadêmico e que estão sendo utilizadas em pesquisas atualmente (Sheer, 2015; Pelegrini, Scandura, & Jayaraman, 2010; Kong, Xu, Zhou, & Yuan, 2017; Day & Miscenko, 2014; Mostafa & El-Motalib, 2018; Thompson & Glasø, 2015; Salehzadeh, Shahin, Kazemi, Shaemi, & Barzoki, 2015; Henkel & Bourdeau, 2018); b) a teoria LMX aborda e problematiza as questões relacionais de troca entre líder e liderados (Graen & Uhl-Bien, 1995); c) a teoria situacional aborda e problematiza as questões de liderança com base na necessidade de adaptação do líder conforme o estágio de maturidade e desenvolvimento dos liderados (Blanchard et al., 1993).

Como o tema da liderança é conceitualmente amplo, as terminologias desenvolvimento de líderes e desenvolvimento de liderança serão utilizadas para referenciar o processo de aperfeiçoamento das habilidades/competências de liderança de um determinado indivíduo dentro do contexto empresarial.

2.1 Liderança Situacional

Inicialmente chamada de Teoria do Ciclo de Vida, usa o desenvolvimento humano como analogia, pois à medida que um bebê vai crescendo, tornando-se criança, depois adolescente até atingir a vida adulta, isso requer adaptação na maneira pela qual os pais se relacionam com seus filhos e estabelecem os processos de influência em cada um desses estágios da vida. A mesma necessidade de adaptação acontece na relação entre líder e liderado. Por uma perspectiva, os liderados, assim como um bebê, atingem estágios mais elevados de maturidade e desenvolvimento como o passar do tempo. Em outra perspectiva, conforme preconiza a teoria, os líderes precisam adaptar a sua forma de conduta e seus comportamentos à cada novo ciclo de desenvolvimento de seus liderados (Blanchard et al., 1993).

São dois os conceitos centrais desta teoria: a) estilos de liderança: abordagem voltada aos líderes que descreve os comportamentos e atitudes destes, por meio da sua orientação para a tarefa ou para o relacionamento; b) níveis de desenvolvimento: abordagem voltada aos liderados que descreve os comportamentos e atitudes destes, por meio de um *continuum* de maturidade (Papworth et al., 2009).

2.2 Estilos de Liderança

Papwork et al. (2009) e Blanchard et al. (1993) citam em suas obras que este conceito consiste em descrever os comportamentos e atitudes do líder por meio de duas dimensões: comportamentos de relacionamento e comportamentos de tarefa.

O comportamento da tarefa teoriza que o processo de influência acontece baseado nas instruções do líder, como por exemplo: dizer às pessoas o que, quando, onde e como executar determinada atividade. O líder estabelece os objetivos para seus liderados e define seus papéis. A necessidade deste comportamento de forma predominante, em geral, está associada às equipes (liderados) com baixos níveis de desenvolvimento e maturidade para o desempenho de suas atividades (Hersey et al., 1979).

O comportamento de relacionamento teoriza que o processo de influência acontece baseado na comunicação bidirecional, o líder precisa ouvir, apoiar, suggestionar e orientar seus liderados. O nível de necessidade deste comportamento está associado a evolução no desenvolvimento e na maturidade dos liderados e sua predominância, em geral, está associada às equipes (liderados) com níveis mais elevados de maturidade, onde eles já possuam competências necessárias para o desempenho de suas atividades, gerando um certo nível de autonomia no ambiente de trabalho (Hersey et al., 1979).

Destes dois prismas, comportamentos de tarefa e de relacionamento, originam-se quatro estilos de liderança, que são teorizados pela liderança situacional (Hersey et al., 1979; Blanchard et al., 1993). A Figura 1 ilustra os estilos (S1, S2, S3, S4):

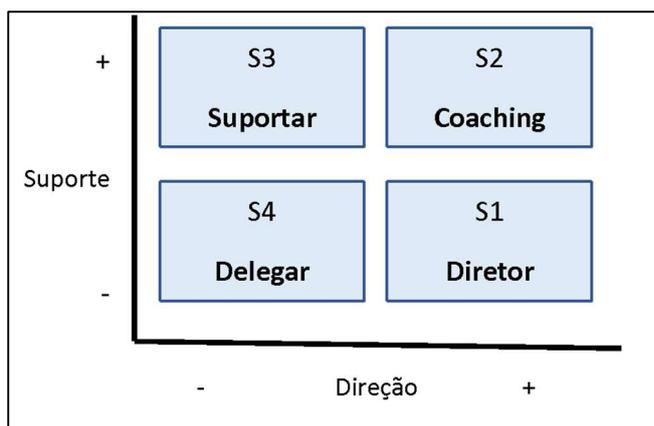


Figura 1. Estilos de Liderança
 Fonte: Adaptado de Blanchard et al. (1993).

Os comportamentos de relacionamento são explicitados no eixo vertical, chamado de suporte. Já os comportamentos de tarefa são explicitados no eixo horizontal, chamado de direção (Blanchard et al., 1993).

Desta análise, derivam quatro quadrantes que melhor explicam os comportamentos pelos quais os líderes exercem influência sobre seus liderados, o que a teoria conceitua como estilos de liderança: S1, com alto nível de orientação para tarefa e baixo nível de orientação para comportamento; S2, com alto nível de orientação para tarefa e alto nível de orientação para comportamento; S3, com alto nível de orientação para tarefa e alto nível de orientação para comportamento e S4, com baixo nível de orientação para tarefa e baixo nível de orientação para comportamento (Blanchard et al., 1993).

O S1 está representado na figura como “diretor”, representa um estilo de liderança que requer dizer às pessoas o que, como, quando e onde fazer. Ele enfatiza o comportamento diretivo como predominante (Hersey et al., 1979).

O S2 está representado na figura como “*coaching*”, representa um estilo de liderança ainda intensivo em direção, dizer às pessoas o que, como, quando e onde fazer está associado também à um comportamento intenso de suporte, onde utiliza-se de comunicação bidirecional e explicações para orientar os liderados nos comportamentos desejados e nas atividades que

precisam ser desenvolvidas. No entanto, a maior parte da direção ainda é fornecida pelo líder (Hersey et al., 1979).

O S3 está representado na figura como “suportar”, representa um estilo de liderança onde o líder e o liderado compartilham a tomada de decisões, cujo papel do líder é mais facilitador do que decisor. Este estilo envolve predominância no comportamento de suporte (comunicação bidirecional e apoio) e um nível menor de comportamento de direção (Hersey et al., 1979).

O S4 está representado na figura como “delegar”, representa um estilo de liderança onde o líder emprega baixo comportamento de suporte e baixo comportamento de direção. Em geral, os liderados possuem autonomia para decidir como, quando e onde atuar (Hersey et al., 1979).

2.3 Nível de Maturidade do Liderado e sua Relação com o Estilo de Liderança

Para Blanchard et al. (1993) toda competência pode ser desenvolvida, portanto, as pessoas podem aprender novas habilidades a partir de sua motivação e vontade de aprender. Essa evolução na aprendizagem, Blank et al. (1990) conceituam como maturidade e detalham este conceito dizendo que é a capacidade e a vontade de um determinado indivíduo assumir a responsabilidade de direcionar seu próprio comportamento.

Ao avaliar grupos de pessoas, Blanchard et al. (1993) citam que é natural e esperado encontrar estágios diferentes de desenvolvimento e de maturidade, pois isso é muito particular à cada indivíduo que compõe aquele determinado grupo. Para explicitar e explicar sua afirmação, o autor cria uma escala de maturidade (M1, M2, M3 e M4), correlacionando o nível de competência com o nível de comprometimento. A figura que segue ilustra melhor essa classificação.

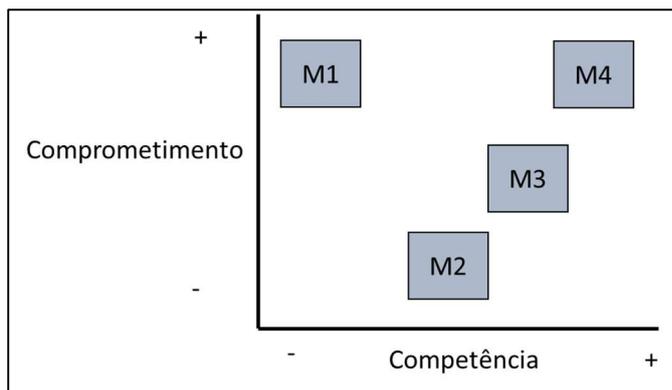


Figura 2. Nível de desenvolvimento e maturidade dos liderados
 Fonte: Adaptado de Blanchard et al. (1993).

O nível inicial de desenvolvimento e maturidade de uma pessoa é representado por M1, com alto nível de comprometimento e baixo nível de competência. Já os níveis intermediários de desenvolvimento e maturidade, representados por M2 e M3, demonstram um profissional com níveis intermediários de competência. M2, por sua vez, ainda se encontra num estágio de baixo comprometimento, enquanto M3 se caracteriza pela instabilidade, onde é comum observar frequentes oscilações no nível de comprometimento destes profissionais, a depender do contexto e das atividades em que o indivíduo estiver inserido. Por fim, o nível mais avançado de desenvolvimento e maturidade é representado por M4, com altos níveis de comprometimento e também de competência. Provavelmente, este é o estágio em que se encontram os melhores indicadores de performance (Blanchard et al., 1993; Papwork et al., 2009).

Em complemento e reforço à essa visão, Hersey et al. (1979) afirmam que a maturidade do seguidor não é simplesmente uma questão de ser ou não ser maduro, mas sim, é uma questão de grau, de intensidade, dentro de um *continuum*. O autor classifica a maturidade em três níveis: baixo, moderado e alto. Abaixo figura que ilustra a contribuição do autor.

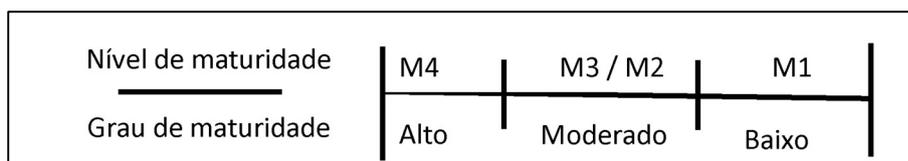


Figura 3. *Continuum* de maturidade

Fonte: Adaptado de Hersey et al. (1979).

Com base nos estilos de liderança e no grau de maturidade e desenvolvimento dos liderados, uma das ideias centrais da teoria da liderança situacional coloca como imperativo que é atribuição do líder identificar em qual dos estágios do *continuum* de maturidade determinado indivíduo de sua equipe se encontra e adaptar o seu comportamento, a sua forma de conduta e suas atitudes (adaptar o seu estilo gerencial) para ser o mais assertivo possível no tratamento com seus liderados. O objetivo do líder é, gradativamente, conduzir a maior quantidade possível de liderados para o estágio M4, maximizando o potencial de performance da equipe (Blanchard et al., 1993; Papwork et al., 2009; Hersey et al., 1979; Ali, 2017).

Numa combinação ideal, baseado no *continuum* de maturidade e nos estilos gerenciais, a otimização dos resultados que esta teoria propõe acontece quando é possível associar o estilo de liderança, representado por S1, S2, S3 e S4 com cada nível de maturidade do liderado, representado por M1, M2, M3 e M4 (Hersey et al., 1979; Blanchard et al., 1993; Papwork et al., 2009; Ali, 2017), conforme a figura:

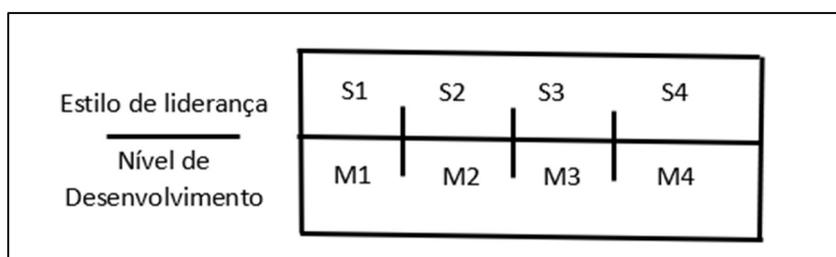


Figura 4. Relação do *continuum* de maturidade e estilo de liderança

Fonte: Adaptado de Hersey et al. (1979).

Liderados caracterizados por M1 precisam de seus líderes orientações e supervisão, sendo aconselhado um estilo de liderança representado por S1 (Hersey et al., 1979; Papwork

et al., 2009). Adicionalmente, Hersey et al. (1979) alertam que é preciso ter atenção com comportamento de apoio excessivo com pessoas desse nível, pois isso pode ser visto pelos demais indivíduos da equipe como permissivo ou recompensador por baixo desempenho.

Liderados caracterizados por M2 se apresentam dispostos, mas ainda incapazes de assumirem maiores responsabilidades. Precisam de seus líderes um comportamento diretivo, devido à sua falta de habilidade, aliado a um comportamento de suporte, para reforçar sua disposição e entusiasmo, sendo aconselhado, neste contexto, um estilo de liderança representado por S2 (Hershey et al., 1979; Papwork et al., 2009).

Liderados que tem capacidade, mas carecem de autoconfiança ou entusiasmo, caracterizado por M3, precisam de seus líderes um comportamento de suporte, onde o líder precisa manter comunicações bidirecionais para apoiar o liderado, sendo aconselhado um estilo de liderança representado por S3 (Hershey et al., 1979; Papwork et al., 2009).

Liderados que apresentam competência e motivação, caracterizado por M4, pela sua alta maturidade, demandam autonomia para poderem decidir como, quando e onde atuar. Nestes casos, é aconselhado um estilo de liderança representado por S4 (Hershey et al., 1979; Papwork et al., 2009).

Por fim, Hersey et al. (1979), Thompson e Vecchio (2009), Lynch (2015) e Ali (2017) afirmam que para o efetivo exercício da liderança, tão importante quanto avaliar com precisão o nível de maturidade do seguidor é modelar o comportamento do líder da forma mais adequada possível, ajudando os seguidores a amadurecer, assim como, fazer este processo avaliativo de forma permanente, ajustando o estilo de liderança à medida em que o liderado evolui em seu *continuum* de maturidade.

2.4 *Leader Member Exchange*

Em geral, os inúmeros estudos desenvolvidos pelos pesquisadores abordavam a liderança pela perspectiva do líder, onde seu estilo de liderança (padrão de comportamentos) determinava a eficácia organizacional, também conhecido como estilo de liderança médio (Burns & Otte, 1999).

Essas abordagens teóricas pressupunham duas condições clássicas de tratamento médio e igualitário: a) o comportamento dos líderes em relação aos seus liderados é consistente e homogêneo ao longo do tempo; b) os liderados possuem interpretações e percepções homogêneas acerca dos comportamentos de seus líderes. Ou seja, todos os liderados reagem aos comportamentos do líder essencialmente da mesma maneira (Dansereau, Cashman & Graen, 1973). Sob esta perspectiva teórica, a unidade de medida da liderança era constituída pela análise do grupo (Dienesch & Liden, 1986; Burns & Otte, 1999).

Compreender liderança apenas pelo prisma do líder pressunha também que o comportamento do mesmo não poderia ser dependente da personalidade, necessidade, habilidades, ou de outras situações específicas de seus liderados. Contudo, algumas pesquisas começaram a apontar um cenário diferente, onde identificou-se heterogeneidade nos relacionamentos entre líderes e seus subordinados diretos (Dansereau et al., 1973).

Corroborando com os autores acima, Burns e Otte (1999) e Boies e Howell (2006) afirmam que a liderança é um fenômeno multinível, que acontece num contexto geralmente amplo, de grupo, com a presença de, pelo menos, um líder e um liderado, que empregam níveis de tratamentos não igualitários entre eles. Surge, dessa forma, o conceito inicial do que hoje é conhecida como Teoria *Leader Member Exchange* (Dansereau et al., 1975; Boies & Howell, 2006).

A teoria LMX, em seu objetivo de compreender e descrever a liderança, possui uma abordagem que transcende apenas o líder como elemento central, ela aborda três domínios para conceituar a liderança: o líder, o seguidor e o relacionamento entre eles (Graen & Uhl-Bien, 1995). A unidade de medida sob esta perspectiva teórica passou a ser constituída pela análise da díade, entre líder e liderado e não mais pelo grupo, como anteriormente acontecia (Dienesch & Liden, 1986; Burns & Otte, 1999).

2.5 Os Domínios da Liderança

Graem e Uhl-Bien (1995), definem a taxonomia dos domínios da liderança com a presença de três elementos: líder, liderado e relacionamento, sempre com algum grau de interação entre eles. A figura representa essa taxonomia:

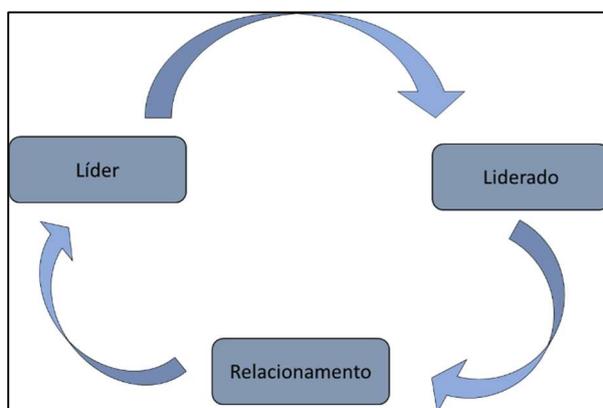


Figura 5. Taxonomia dos domínios da liderança
Fonte: Adaptado de Graem e Uhl-Bien (1995).

No domínio baseado no líder, a centralidade está no próprio líder. A questão importante é identificar qual é a combinação adequada de características pessoais e comportamentais do líder capaz de promover os resultados desejados em sua equipe de liderados. Com base nesse ponto de vista, os estudos tratam dos comportamentos e características do líder, como por

exemplo: traços comportamentais, personalidade, atitudes e percepções do líder, poder e influência e assim por diante (Graem & Uhl-Bien, 1995).

No domínio baseado no liderado, a centralidade está no seguidor. A questão importante passa a ser identificar qual é a combinação adequada de características e comportamentos do liderado que contribui para o atingimento dos resultados propostos. Similar ao que acontece no domínio baseado no líder, os estudos tratam de explicar como os comportamentos, atitudes, percepções e expectativas afetam, positiva ou negativamente, a eficácia de gestão e os resultados (Graem & Uhl-Bien, 1995).

No domínio baseado no relacionamento, a discussão está em torno da relação diádicos entre líder e liderado, está no relacionamento entre ambos. A questão central é identificar a combinação adequada de características relacionais que promova o atingimento dos resultados desejados. Os estudos tratam de identificar as características destes relacionamentos que conduzem à um ambiente de influência recíproca entre líder e liderado (por exemplo, confiança, lealdade, respeito, obrigação mútua) e como esses relacionamentos podem ser mantidos e combinados em coletividade (Graem & Uhl-Bien, 1995).

A tabela que segue apresenta uma síntese com algumas das características e abordagens que envolvem de cada um dos três domínios.

	Baseado no Líder	Baseado no Relacionamento	Baseado no Liderado
O que é liderança?	Aborda os comportamentos da pessoa que está na função de líder	Aborda aspectos que estão presentes na relação entre líder e liderado como: confiança, lealdade, respeito e obrigação mútua	Aborda aspectos motivacionais, competências e habilidades.
Quais comportamentos constituem liderança?	Comunicação, visão estratégica, influência, inspirar outras pessoas	Construção de relacionamentos sólidos e duradouros com os liderados, aprendizagem mútua.	Capacitação, treinamento, renúncia ao controle

Vantagens	Líder como ponto central para a organização; compreensão comum da missão e dos valores; agilidade em momentos de mudança.	Acomoda diferentes necessidades dos subordinados; pode obter um trabalho de maior qualidade de diferentes perfis de liderados.	Aproveita ao máximo as capacidades do liderado, libera o líder para outras responsabilidades
Desvantagens	Cria dependência do líder	É pouco ágil; depende do relacionamento de longo prazo entre líder e liderado	Dependência do liderado
Quando é mais apropriado	Momentos de mudança ou na presença de uma liderança carismática associada com homogeneidade de perfil dos liderados.	Necessidade de trabalho em equipe, processos de melhoria contínua; construção de redes de relacionamento e contatos	Em tarefas que demandem habilidades e competências específicas e que haja necessidade de comprometimento com a tarefa.
Onde é mais eficaz?	Atividades estruturadas; forte poder de posição de líder; equipes com alto nível de aceitação ao líder	Situação favorável para o líder entre dois extremos	Atividades não estruturadas; equipes com baixo nível de aceitação ao líder

Quadro 2. Domínios da liderança

Fonte: Adaptado de Graen e Uhl-Bien (1995).

Dansereau et al. (1973) citam que considerando os diferentes níveis de relacionamentos construídos entre líderes e cada um de seus liderados, é esperado encontrar níveis diferentes de conexão, de performance, de dependência funcional e da própria efetividade do processo de liderança dentro de um determinado grupo de pessoas, unidades ou departamentos.

2.6 Evolução da LMX

Inicialmente composta por uma ligação de díade vertical, formada por um líder e um membro apenas, uma série de estudos foram acontecendo com o passar do tempo, contribuindo com formação teórica da LMX como a conhecemos hoje (Dansereau et al., 1975; Boies & Howell, 2006).

Os resultados da pesquisa inicial de Dansereau et al. (1975) demonstraram que os líderes estabeleciam níveis diferentes de relacionamento com seus liderados e que, inclusive,

dependendo da qualidade destes relacionamentos, patamares diferentes de performance nos resultados eram observados em cada um de seus liderados. Esse primeiro nível da teoria foi denominado de descoberta de díades diferenciadas, como já detalhado no capítulo anterior (Graem & Uhl-Bien, 1995).

Com o avanço dos estudos e das investigações, novos estágios de descobertas foram consolidando a teoria LMX, o segundo nível da teoria foi denominado de troca líder – membro (Graem & Uhl-Bien, 1995). Com abordagem mais abrangente, que transcende somente a relação de tratamento diferenciando entre díades de líder e liderado, as pesquisas realizadas neste segundo estágio compreenderam e afirmaram que bons relacionamentos de troca entre líder e liderados são benéficos a todos os envolvidos (Graem & Uhl-Bien, 1995). Ainda, as pesquisas apontaram que definir e clarear papéis e responsabilidades (tanto para o líder quanto para o liderado) contribuem para a construção de relacionamentos de alta qualidade, assim como zelar por características como respeito, lealdade, confiança e reciprocidade em suas relações sociais (Graem & Uhl-Bien, 1995; Boies & Howell, 2006).

O terceiro nível de desenvolvimento da teoria LMX foi denominado de descrição da construção de parceria diádica. Neste estágio a abordagem é direcionada para a compreensão que cada líder pode trabalhar individualmente seus liderados para desenvolver uma relação de alta qualidade com cada um deles, movendo assim o pensamento de superiores e subordinados para um exame da liderança como uma parceria entre membros diádicos (Graem e Uhl-Bien, 1995). Para o autor, o líder deve fornecer a todos os seus liderados a mesma oportunidade de estabelecer um relacionamento baseado em confiança, respeito, lealdade e reciprocidade. Caberá a cada liderado aproveitar a oportunidade, ou não.

O quarto nível é denominado de expansão da parceria diádica para os níveis de grupo e rede. Num contexto bem mais amplo que os níveis anteriores, conforme descrito acima, a LMX pode ser visto como sistemas de relações diádicas interdependentes e intraorganizacionais. São

redes que constituem a estrutura de liderança, afinal os relacionamentos que constituem a liderança da organização ultrapassam as fronteiras de um departamento ou unidade de trabalho, não se limitam a relacionamentos formais hierárquicos, mas incluem relacionamentos de liderança entre pares, companheiros de equipe e entre os mais diversos níveis intraorganizacionais (Graen & Uhl-Bien, 1995).

Como o passar dos anos, com o aumento das pesquisas e com o refinamento do conceito inicial, foi possível consolidar a teoria LMX como a conhecemos hoje, que destaca os relacionamentos entre líderes e liderados como um elemento central na gestão das organizações empresariais, passando da ligação díade vertical para uma abordagem mais abrangente, envolvendo grupos de liderados e seus líderes, que apresenta na sua essência de eficácia o desenvolvimento e a manutenção de relacionamentos de liderança maduros (Graen & Uhl-Bien, 1995; Boies & Howell, 2006).

Na concepção da LMX, relacionamentos maduros de liderança acontecem quando os seguidores recebem apoio e incentivo de seus líderes, recebem mais responsabilidades e desafios, gerando motivação mútua e elevando o nível de performance de ambos. De outro lado, o contraponto aconteceria com relacionamentos com baixo nível de maturidade, onde o trabalho é executado de acordo com um conjunto de regras e as condições previstas no contrato de trabalho, as informações são comunicadas de cima para baixo e os relacionamentos são caracterizados pela distância entre o líder e o seguidor. De acordo com a LMX, níveis de relacionamentos com baixo nível de maturidade são menos eficazes (Boies & Howell, 2006).

Por fim, Graen e Uhl-Bien (1995) corroboram com os autores acima afirmando, com base em suas pesquisas, que a qualidade do relacionamento (boas relações de respeito, confiança, lealdade e obrigação mútua) entre líder e liderado afeta o resultado da equipe como um todo, de forma positiva quando é de boa qualidade (ou madura) e de forma negativa quando é de baixa qualidade (ou imatura).

3 Método

Design science é uma abordagem bastante utilizada em algumas áreas da ciência, como: moda, medicina e engenharias, porém pouco utilizada na ciência administrativa. Tem seu ponto de partida num arcabouço teórico, que proporciona ao pesquisador o conhecimento prévio da disciplina para, então, projetar soluções procedimentais aos problemas daquela temática. São destacados dois aspectos essenciais que caracterizam uma pesquisa tecnicamente viável de ser aplicada a abordagem de *design science*: a) a existência e o interesse em problemas de campo; b) foco na solução, ou seja, o foco em intervenções ou sistemas que podem resolver esses problemas (Van Aken, 2007; March & Smith, 1995; Van Aken, 2004).

Design science research (DSR) é a pesquisa em *design science*, que, a seguir, conforme ilustra a Figura 6, serão detalhados os passos de cada fase desta estratégia de pesquisa, que instrumentaliza a proposição de artefatos.

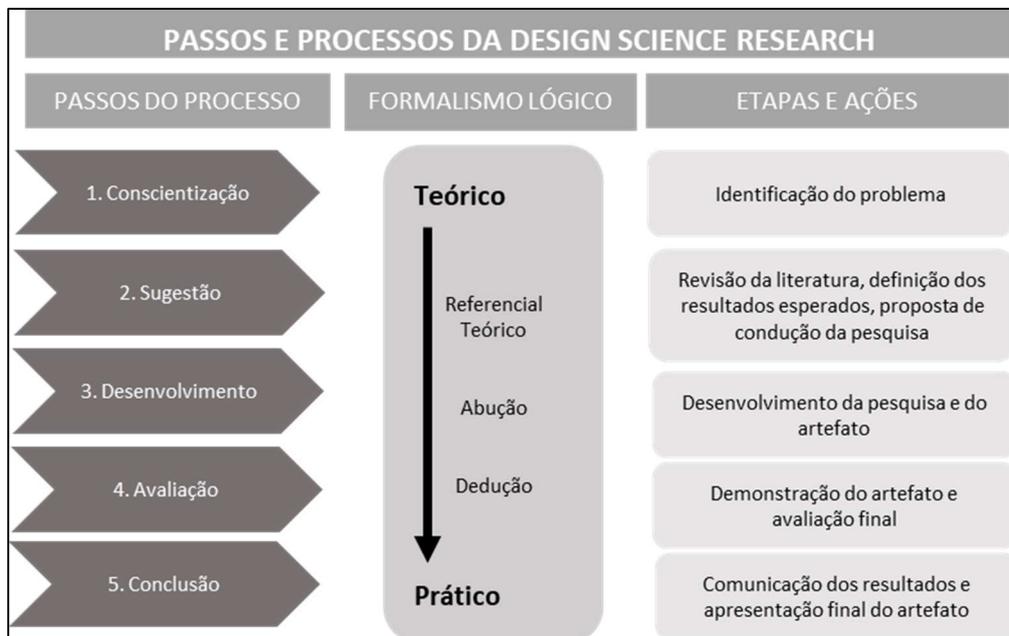


Figura 6. Síntese das etapas da DSR

Fonte: Adaptado de Lacerda (2013) e Van Aken (2007).

O raciocínio lógico presente na DSR acontece pela sequência teórico-prática. Nas etapas iniciais do desenvolvimento da pesquisa de *design science* é o momento pelo qual o pesquisador desenvolve o raciocínio científico, através da busca de um arcabouço teórico que proporciona robustez acadêmica para a pesquisa (Holmström et al, 2009). Já nas fases subsequentes, essa perspectiva mais teórica avança para uma fase de abdução, onde o pesquisador emprega um enfoque criativo, de investigação e discussão, geralmente tendo com o resultado várias proposições e possibilidades de artefatos e/ou aplicações. Por fim, um processo dedutivo, de fazer as melhores escolhas (Van Aken, 2004; Holmström et al 2009).

A pesquisa começa, efetivamente, com a tomada de consciência do problema teórico e prático por parte do pesquisador e com a definição da abordagem da DSR que será utilizada. Kuechler e Vaishnavi (2008), Lacerda (2013), Manson (2006), Starkey e Madan (2001), afirmam que existem duas abordagens clássicas: tipo I e tipo II. Os autores referem-se à abordagem do tipo I citando que a produção de conhecimento é, essencialmente, acadêmica e aplicada a uma única disciplina. Já a abordagem tipo II, configura uma produção de conhecimento multidisciplinar, que objetiva prover soluções para resolver problemas complexos e relevantes, conforme o contexto em que seus resultados serão aplicados.

Seguindo a metodologia, as próximas fases são chamadas de sugestão e desenvolvimento do artefato. Para Manson (2006), Van Aken (2007), March e Smith (1995) e Simon (1996) é o artefato que faz a interface entre o ambiente interno, de pesquisa e criação, com o externo, de campo, viabilizando a solução para o problema em questão. O Quadro 3 abaixo apresenta uma síntese das possibilidades de artefatos passíveis de serem desenvolvidos.

Tipos de artefatos	Constructos	Constituem uma conceituação (linguagem) utilizada para descrever os problemas e para especificar as soluções. Definem os termos para descrever e pensar as tarefas.
	Modelos	É um conjunto de proposições que expressam as relações entre os constructos. Representam a conexão entre os componentes do problema e da solução.
	Métodos	É um conjunto de passos (processos) usado para executar uma tarefa. Baseiam-se em um conjunto de constructos subjacentes (linguagem) e uma representação (modelo) em um espaço de solução. Utilizados para traduzir um modelo ou representação em curso para resolução de um problema.
	Instanciação	É a concretização de um artefato em seu ambiente. Instanciações operacionalizam constructos, modelos e métodos. Instanciações demonstram a viabilidade e a eficácia dos modelos e métodos.

Quadro 3. Tipos de artefatos

Fonte: Lacerda (2013), March e Smith (1995), Hevner et al. (2004) e Manso (2006).

Para a esta fase, de sugestão e desenvolvimento do artefato, o primeiro passo é escolher qual o tipo de artefato será elaborado (Lacerda, 2003; Manson, 2006). Para este trabalho, embasado nos conceitos detalhados no quadro acima, optou-se por um artefato do tipo modelo, por dois motivos: a) é a melhor opção que responde à pergunta de representação, descrita no problema de pesquisa; b) instanciação e método não são viáveis sem que haja um modelo delineado, portanto, não é possível escolher um artefato destes tipos neste momento.

Nesta fase, é recomendando ao pesquisador que utilize de processos lógicos de abdução e dedução, onde o artefato em si, será o resultado derivado do referencial teórico e gerencial já existente, depois de refinado por esses processos lógicos (Takeda et al, 1990).

Durante o desenvolvimento do artefato, todo o conhecimento que o próprio pesquisador tenha adquirido sobre a temática da pesquisa, seja por meio de sua experiência ou por meio de seu networking, poderá ser utilizado para gerar sugestões ou apontamentos e contribuir com o desenvolvimento do artefato (Van Aken, 2004). Depois desta fase de criação, a metodologia da pesquisa prevê uma fase de avaliação (Hevner et al, 2004), onde os artefatos propostos

deverão ser avaliados por profissionais com habilidades técnicas sobre o tema (Kuechler & Vaishnavi, 2008; March e Smith, 1995; Manson, 2006).

A avaliação da pesquisa, segundo Hevner et al (2004) e Manson (2006), pode ser guiada por algumas diretrizes: a) design do artefato que seja aplicado ao contexto externo e sua capacidade de generalização; b) relevância da pesquisa; c) avaliação do próprio artefato (funcionalidade, consistência, precisão, desempenho e confiabilidade); d) contribuição da pesquisa com novos conhecimentos ou soluções de problemas anteriormente existentes; e) rigor nas fases de construção e avaliação dos artefatos. Ainda, é característico desta estratégia de pesquisa (DSR) que o artefato seja submetido a uma avaliação empírica de profissionais que irão utilizá-lo na prática (Holmström et al, 2009; Hevner et al, 2004).

Pontualmente sobre a avaliação do artefato, March e Smith (1995) lembram que cada tipo de artefato precisa ser avaliado sobre um prisma diferente. Os autores citam que artefatos do tipo “modelo” precisam ser avaliados em termos de fidelidade aos fenômenos do mundo real, integridade, nível de detalhe, robustez e consistência.

Hevner et al (2004), afirmam que a avaliação do artefato precisa sempre analisar se ele apresenta contribuições de pesquisa nos aspectos de novidade, generalidade e relevância. Além disso, ele necessita apresentar fidelidade representacional e potencial de implementação. Os autores ainda reforçam que a mensuração acerca da contribuição do mesmo para o ambiente de negócios fecha este ciclo avaliativo.

Por fim, a fase de conclusão, onde o pesquisador definirá quais elementos, efetivamente, irão compor o artefato (Kuechler e Vaishnavi, 2008; Manson, 2006).

Cumprir estas etapas, de conscientização, sugestão, desenvolvimento, avaliação e conclusão, são determinantes, em termos de estrutura e processo metodológico, para o atingimento do objetivo, para o rigor e a relevância da pesquisa (Takeda et al, 1990).

3.1 Análise do Problema

Além dos autores que versam sobre a relevância dos líderes nas organizações que já foram citados, Sorenson (2000) e Mumford et al. (2007) destacam a importância de as organizações possuírem bons líderes em suas posições mais estratégicas, objetivando o crescimento sustentável dos seus negócios.

Estudos apontam para as dificuldades de as empresas desenvolverem e fortalecerem as competências de seus líderes para enfrentarem os desafios do ambiente de negócios, bem como, a complexidade que envolve a temática (Filonovich, Tatarchenko, Ruzhanskaya, & Pliner, 2018; Horváth & Szabó, 2019).

Desenvolver bons líderes não é uma tarefa fácil e embora tanto as teorias da liderança quanto o processo de formação de líderes sejam temas de pesquisas já amplamente discutidos, os estudos concentram seus esforços em pensar e compreender o desenvolvimento de habilidades de seus líderes baseados nos estilos comportamentais, com predominância de abordagens descritivas, mas não apontam claramente com prescrições de possíveis soluções que possam ser generalizáveis para auxiliar no desafio de como desenvolver a competência de liderança (Graen & Uhl-Bien, 1995; Lord & Hall, 2005). Estudos apontam e argumentam que desenvolver habilidades de líderes requer o fortalecimento de um conjunto de habilidades que transcendem somente as questões comportamentais, sociais e cognitivas, aumentando a complexidade relacionada ao tema (Lord & Hall, 2005).

Os estudos de liderança podem utilizar um *framework* teórico que aborde individualmente os comportamentos do líder, ou modelos que se concentram nos liderados, ou ainda, nos relacionamentos estabelecidos entre eles. Contudo, avançar com estudos que permitam abordar os vários domínios teóricos já existentes de forma integrada, combinando a

perspectiva do líder, do liderado e o relacionamento por eles construídos de forma conjunta é muito importante para ampliar o poder preditivo das pesquisas (Graen & Uhl-Bien, 1995).

Em pesquisas realizadas para a revisão da literatura e em evidências encontradas através de visitas para empresários, é possível encontrar diversas empresas de consultoria que oferecem serviços com ênfase na formação de líderes (treinamentos), contudo, não foi possível identificar uma solução (serviço) desenvolvida com base em resultados de pesquisas científicas, com rigor metodológico. Ainda, encontra-se diversos estudos sobre a temática da liderança e formação de líderes, porém, com predominância absoluta de abordagens descritivas, que apenas explicam o fenômeno ocorrido. Portanto, há uma lacuna de pesquisas prescritivas, que recomendem aplicações práticas para solução de problemas.

Ainda relacionada a temática da abordagem descritiva em comparação com a prescritiva, Van Aken (2004) afirma que os pesquisadores que aspiram produtos de pesquisa relevantes precisam atuar dentro de duas dimensões, de forma harmônica e integrada: a) dimensão acadêmica, que recompensa pesquisas rigorosas; b) dimensão profissional, que recompensa resultados de pesquisas relevantes e o treinamento profissional de gerentes em potencial.

A adoção de uma estratégia de pesquisa prescritiva nos estudos que envolvem a temática da liderança, considerando ser um tema multifacetado no qual suas diversas teorias englobam aspectos que vão além do próprio líder, possibilitará maior integração e conexão entre as teorias e ampliará a abordagem empírica sobre a temática. E é oportuno o avanço destes estudos (Graen & Uhl-Bien, 1995).

Desenvolver uma pesquisa com abordagem prescritiva é uma proposta desafiadora, pois como já mencionado neste trabalho, poucas são as iniciativas desta natureza no âmbito das ciências administrativas, contudo, relevante, pois será possível contribuir para a solução de um problema atual existente nas organizações, o desenvolvimento de líderes. Esse problema,

se não resolvido, pode comprometer a sustentabilidade dos negócios, e, por consequência, das organizações empresariais.

Equilibrando rigor metodológico, conhecimento teórico e aplicabilidade prática, este trabalho se propôs a responder a seguinte pergunta: **Com base nas teorias da liderança e no contexto empresarial, como sistematizar os principais elementos que podem contribuir para que o processo de formação de líderes seja célere e assertivo?**

O objetivo geral deste trabalho foi desenvolver um artefato, do tipo modelo, com representação dos elementos chaves da teoria da liderança situacional e da LMX (*framework* teórico deste trabalho), utilizando a abordagem metodológica da DSR e que, em sua aplicabilidade prática, oriente o processo de desenvolvimento de líderes empresariais.

Além disso, este trabalho possui os seguintes objetivos específicos:

1. Identificar as categorias que fazem parte da teoria de liderança situacional na empresa pesquisada;
2. Identificar as categorias que fazem parte da teoria LMX na empresa pesquisada;
3. Apresentar um modelo integrando o conhecimento empírico de gestão com referencial teórico.
4. Analisar a avaliação do modelo proposto por especialistas técnicos.

Desta forma, este trabalho justifica-se por: a) trazer uma abordagem prescritiva ao complexo e relevante tema da formação de líderes (contribuição teórica); b) contribuir com as empresas na preparação de seus profissionais para o desempenho das funções gerenciais que exijam habilidades de liderança (contribuição prática); c) aproximar os elementos estruturantes da teoria da liderança situacional e LMX em torno do artefato, (contribuição teórica).

3.2 Desenvolvimento da Pesquisa

Para o desenvolvimento do artefato, foi utilizada a metodologia proposta pelo *design science research*, que compreende as seguintes etapas: conscientização do problema, sugestão, desenvolvimento e avaliação do artefato e, por fim, a conclusão (Takeda et al., 1990). Para este trabalho, especificamente para as etapas de sugestão e desenvolvimento do artefato, como referencial de conhecimento empírico, foram utilizadas para a elaboração do roteiro das entrevistas os resultados da pesquisa realizada por Burgoyne e James (2001, 2006), por tratar-se de um conhecimento já produzido, passível de ser adaptado às particularidades locais e que pode ser um ponto de partida para a estruturação do artefato.

Em suas pesquisas, na época encomendada pelo governo do Reino Unido com o objetivo de melhorar a capacidade de gestão e liderança das empresas daquele país, os autores acima citados investigaram e identificaram elementos estruturais e de gestão que são importantes para o processo de desenvolvimento de líderes em ambientes corporativos, produzindo ao final do trabalho um guia de boas práticas. O quadro número 4, junto ao Apêndice A deste trabalho sintetiza o guia.

3.3 Fases da Condução da Pesquisa

A seguir, detalhamento da condução desta pesquisa, em linha com as contribuições teóricas da metodologia.

3.3.1 Fase I - Conscientização

A consciência do problema já está explícita nas partes iniciais deste material, por meio de evidência empírica do pesquisador e referências de autores citados.

3.3.2 Fase II e III – Sugestão e Desenvolvimento

Passo 1. A abordagem utilizada nesta pesquisa foi a de tipo II e a indicação prévia de desenvolvimento de artefato como sendo do tipo modelo.

Passo 2. Para o desenvolvimento do artefato, conforme prevê Van Aken (2004), este pesquisador fez a proposição de alguns elementos embasado nos achados divulgados pelo Guia de Melhores Práticas que foi desenvolvido por Burgoyne e James (2001, 2006) por tratar-se de um conhecimento já produzido, passível de ser adaptado às particularidades locais. Uma síntese deste material está relacionada no Apêndice A. Por tratar-se de pesquisa realizada em outro país, que possui outro contexto social, cultural e econômico, foi realizada uma pesquisa qualitativa, do tipo entrevista, com 1 (uma) profissional que atue como Gestor de RH em empresas, com o objetivo de identificar necessidades de adaptação na pesquisa original para a realidade local, coletando dados por meio de entrevistas semiestruturadas, utilizando a técnica de análise de conteúdo para analisar os dados.

O instrumento de pesquisa está relacionado no Apêndice B, sob denominação “Instrumento de Pesquisa A”.

As adequações identificadas nesta pesquisa foram adicionadas às contribuições iniciais de Burgoyne e James (2001).

Passo 3. Foi realizada uma pesquisa qualitativa, do tipo entrevista, com cinco pessoas (1 Diretor Executivo, 3 Gestores de RH, 1 Gestor de Área/Departamento com mais de 5 anos de experiência), de forma online, no período compreendido entre março e maio de 2022, com o objetivo de identificar incrementos necessários ao “passo 2”, acima, que precisam fazer parte

do artefato, coletando dados por meio de entrevistas semiestruturadas, utilizando a técnica de análise de conteúdo para analisar os dados.

O instrumento de pesquisa está relacionado no Apêndice B, sob denominação “Instrumento de Pesquisa B”.

Os incrementos identificados nesta pesquisa também foram adicionados às contribuições iniciais de Burgoyne e James (2001).

Passo 4. Foi realizado uma pesquisa qualitativa do tipo estudo de caso simples com 1 (uma) empresa do setor de serviços financeiros, localizada no estado do Rio Grande do Sul, que integra um conglomerado econômico que possui atuação nacional. Essa empresa possui reconhecido sucesso na temática de formação de líderes dentro do conglomerado a que pertence, também é reconhecida pelo mercado em que está inserido e possui diversas certificações relacionadas ao ambiente de trabalho e clima organizacional. A pesquisa envolveu o entrevistas com Diretor Executivo e o Gestor de RH, observação participante e análise de documentos, no período compreendido entre março e maio de 2022, com o objetivo de identificar os principais fatores que conduzem a empresa a ter sucesso nesta temática, coletando dados por meio de entrevistas semiestruturadas, utilizando a técnica de análise de conteúdo para analisar os dados.

O instrumento de pesquisa está relacionado no Apêndice B, sob denominação “Instrumento de Pesquisa C”.

Os incrementos identificados nesta pesquisa foram adicionados às contribuições iniciais de Burgoyne e James (2001)

Passo 5. Proposição do artefato em sua versão para avaliação final.

3.3.4 Fase IV – Avaliação

A avaliação do artefato proposto foi realizada por meio da formação de um grupo multidisciplinar, composto de três pessoas, englobando: 1 (um) profissional de mercado com atuação na área de formação e desenvolvimento de líderes, 1 (um) Gestor de RH e 1 (um) Gestor de equipe com mais de 5 anos de experiência na função. O artefato foi submetida para este grupo de profissionais, por meio de apresentação online, no período compreendido entre março e maio de 2022, onde cada profissional emitiu um parecer técnico acerca da aplicabilidade do artefato, com base em suas múltiplas vivências e conhecimentos. A coleta de dados foi realizada por meio de entrevistas semiestruturada.

O instrumento de pesquisa está relacionado no Apêndice B, sob denominação “Instrumento de Pesquisa D”.

3.3.5 Fase V – Conclusão

Apresentação da versão final do artefato, após validação da equipe técnica de avaliadores.

3.4 Delineamento da pesquisa

Para o desenvolvimento e avaliação do artefato foram utilizadas pesquisas qualitativas, pois permitem uma abordagem interpretativa e são recomendadas para descobrir ou compreender o significado e a importância de determinado fenômeno ou problema (Smith e Zajda, 2018).

Reconhecida como uma abordagem de pesquisa que proporciona profundidade na investigação (Yin, 2010), a pesquisa qualitativa também permite boa dose de flexibilidade ao pesquisador, pois ele pode adaptar sua pesquisa no decorrer da jornada (Smith & Zajda, 2018). Por estes motivos, apresentou-se como a melhor opção para o desenvolvimento deste trabalho.

Foram utilizadas neste trabalho pesquisas do tipo estudo de caso simples. A coleta dos dados aconteceu por meio de entrevistas semiestruturadas. Para Godoi, Melo e Silva (2006) e Arsel (2017) as entrevistas são encontros interacionais entre entrevistador e entrevistado, que possibilitam gerar conhecimento através da dinâmica social estabelecida entre ambos, além do próprio conteúdo que será produzido pela entrevista, naturalmente. Os autores ainda destacam que a entrevista baseada em roteiro é caracterizada pela flexibilidade que o pesquisador possui entre a aplicação das perguntas que estão em seu roteiro (alternar a ordem das perguntas, por exemplo) ou, até mesmo, inserir novas perguntas em seu roteiro conforme o contexto individual de cada entrevistado.

Yin (2010), Godoi et al. (2006) e Gibs (2009) citam que a entrevista permite uma investigação que preserva as características holísticas, verdadeiras e significativas do entrevistado, pois permite captar e considerar na análise os sinais afetivos, como a expressão facial, o olhar, a postura do corpo e os gestos.

Os dados foram coletados por meio de entrevistas semiestruturadas, conforme guia de entrevista constante no tópico de Instrumentos da Pesquisa, com gravação das entrevistas e, posteriormente, transcrição.

Como técnica de análise, optou-se pela análise de conteúdo, que conforme define Bardin (1977), trata-se de uma técnica de análise utilizada em pesquisas qualitativas, que faz uso de procedimentos sistemáticos de descrição do conteúdo das mensagens. O objetivo desta técnica de análise é organizar e extrair significado dos dados que foram coletados, identificando e agrupando categorias para reduzir o volume de texto a ser interpretado e com base neste

agrupamento, chamado de categorização de variáveis, busca-se a interpretação e o entendimento que serão conclusivos para a pesquisa (Bardin, 1977; Bengtsson, 2016).

Ao final, foi possível fazer uma triangulação das informações obtidas nas entrevistas com os diferentes públicos que foram envolvidos na captura dos dados acerca dos principais elementos observados nas pesquisas, permitindo checar os conceitos previamente estabelecidos pelo roteiro da entrevista ou, até mesmo, de novos elementos que surgiram no decorrer das entrevistas. Esse processo de triangulação reduz a possibilidade da existência de vieses na pesquisa, ampliando o rigor e a confiabilidade da mesma (Creswell, 2010; Modell, 2005).

O público envolvido na pesquisa foi o público para o qual o artefato será produzido, ou seja, o público que irá utilizar o artefato. Foram entrevistados gestores executivos de empresas de médio porte, em nível estratégico (diretores), tático (gestores de áreas de *staff*) e operacional (gestores de departamentos), pois cada camada desta hierarquia possui papéis e responsabilidades diferentes dentro do processo de formação de líderes, o que, por sua vez, permitirá capturar informações sobre o tema, através da pesquisa, sob diferentes perspectivas.

A figura que segue apresenta uma síntese das proposições realizadas para o delineamento desta pesquisa.

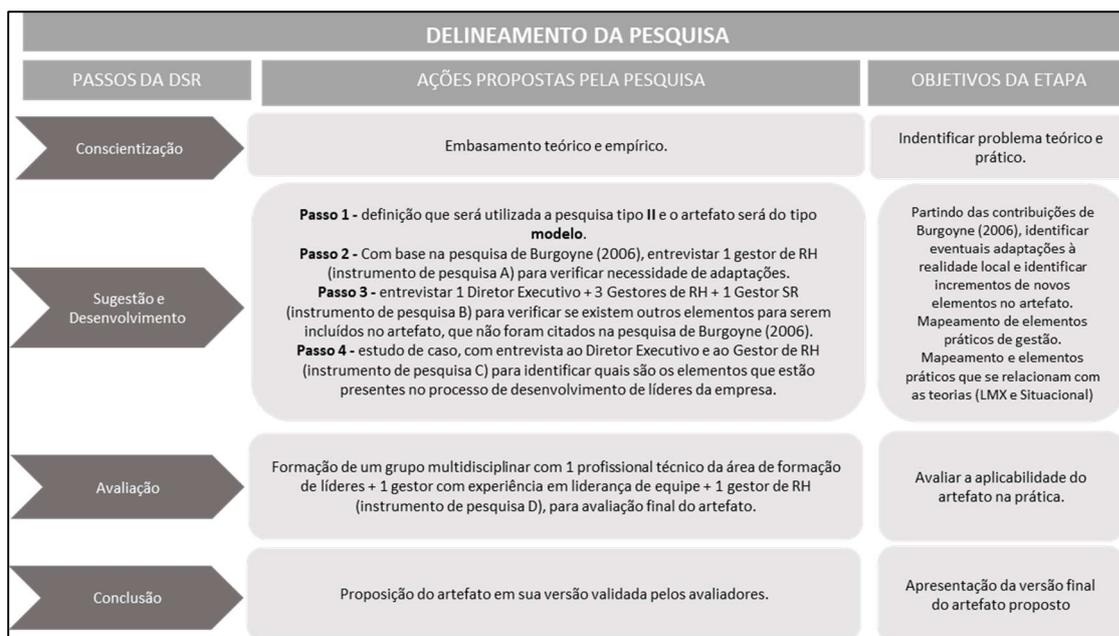


Figura 7. Síntese do delineamento da pesquisa

Fonte: Elaborado pelo autor (2022).

3.5 Instrumentos de Pesquisa

As guias de entrevistas que foram utilizadas na coleta dos dados estão expostas no Apêndice B. Importante reforçar que se trata de um roteiro e, em alguns casos, foram alteradas conforme a percepção do pesquisador ou do próprio desenvolvimento da entrevista. Este roteiro foi estruturado (ordenado) seguindo os apontamentos do guia de boas práticas, de Burgoyne e James (2001) para cada fase da pesquisa e para cada público entrevistado.

4 Análise e Discussão dos Resultados

Conforme já citado em capítulos anteriores, a partir de Burgoyne e James (2001, 2006), realizou-se a coleta de dados e a análise de conteúdo. A seguir, apresentam-se os resultados. Para isso, serão apresentados quatro tópicos: o primeiro destinado para a análise das entrevistas qualitativas e suas categorizações. O segundo, a análise do estudo de caso e de suas categorias emergentes. Esses dois primeiros, serão subsídios elementares na proposição do artefato. Essa referência será a expressão do terceiro tópico. Por fim, os últimos espaços na organização dos tópicos, serão destinados para a proposição e avaliação do artefato.

Com relação à organização, é importante considerar que as entrevistas forneceram, especialmente, os *gaps* no desenvolvimento de líderes. Paralelo a isso, o estudo de caso, pautado em um ‘*case* de sucesso’, procurou apresentar elementos estruturantes e boas práticas de gestão para o desenvolvimento de lideranças. Estas duas etapas da análise fomentam a criação do artefato.

4.1 Análise das Entrevistas

No espaço que segue apresentam-se as categorias de análises. Elas estão assim organizadas: a) adaptação ao contexto e suas três subcategorias: mapeamento de competências, participação ativa dos atuais líderes e formalidade e informalidade na relação, todas relacionadas à Teoria da Liderança Situacional; b) qualidade no relacionamento entre líder e liderado e suas três subcategorias: *feedback*, capacitações e plano de desenvolvimento individual (PDI), todas relacionadas à Teoria da LMX; c) categorias múltiplas e suas duas subcategorias: atuação inspiracional dos líderes e entendimento do papel do líder, sendo essas relacionadas às duas teorias já citadas; d) categorias emergentes e suas quatro subcategorias:

RH estratégico, metodologia andragógica, conexão com missão e valores e auto responsabilização.

4.2 Adaptação ao Contexto/Situação

Nesta categorização foram agrupados os principais elementos observados durante a coleta dos dados e que se relacionam com a teoria da liderança situacional, um dos arcabouços teóricos que sustentam este trabalho. Ao expandir a lógica da contingência, exemplificada pela liderança situacional, inclui-se os aspectos culturais da organização. Isso porque estes influenciam e, por vezes, determinam como o líder deve agir em determinada situação.

As contribuições de Hersey et al. (1979) preconizam que o líder deve agir em contingência ao nível de maturidade de seu liderado. No entanto, a visão de futuro da empresa, os fatores culturais, étnicos, sociais e ambientais também impõem ao líder a lógica da contingência, pois todos esses elementos formam e influenciam o funcionamento interno de uma organização. Então, ao conceito central da liderança situacional, adiciona-se esses elementos, presentes no ambiente de liderança e nas rotinas diárias das empresas.

Após a apresentação das categorias relacionadas às correntes teóricas que sustentam esse trabalho, apresenta-se, na seção do estudo de caso, os elementos práticos que foram identificados. Esses corroboram com a visão de importância para cada uma dessas subcategorias e para o processo de formação de novos líderes, servindo de base para a proposição do artefato.

4.2.1 Mapeamento de Competências

Vários dos entrevistados citam o mapeamento de competências como uma ferramenta importante para direcionar a atuação do líder junto ao seu liderado. O entrevistado G2 cita que:

“Quando um líder não consegue identificar dentre o seu quadro de liderados, quais os indivíduos são hábeis e treinados para o exercício de sua função, tem como consequência a ineficiência no processo de desenvolvimento das pessoas, pois o RH se empenhará em promover capacitações para competências específicas para essas pessoas que, por sua vez, não possuem sequer as competências básicas para o exercício de suas responsabilidades funcionais” (G2).

Ao avaliar o apontamento acima, à luz do conceito central da teoria da liderança situacional, a adaptação do estilo de liderança do líder conforme o *continuum* de maturidade do liderado (Blanchard et al., 1993; Papwork et al., 2009; Hersey et al., 1979), observa-se que o mapeamento de competências proporciona maior amplitude de conhecimento ao líder acerca do nível de maturidade e de desenvolvimento de competências de seu liderado. Contudo, na prática, seja pela inexistência de mapeamento de competências ou por outros motivos, as entrevistas apontam que há uma lacuna na atuação dos líderes. É importante considerar que essa análise é feita a partir da abordagem teórica acima referenciada. A seguir, fundamenta-se essa afirmação com algumas informações.

Uma evidência observada nas entrevistas que reafirma o acima citado é que, diante do questionamento a um líder sobre sua forma de condução com relação aos processos de *feedback* com liderados que possuem diferentes níveis de conhecimento e maturidade, “não muda nada. Eu sempre puxo a régua lá em cima. O que acontece é que muitos vêm e alguns estouram a corda” (G2).

Já em outra entrevista, o gestor afirma que sua atuação é totalmente adaptada ao momento de vida e de carreira de seus liderados. Cita que, dependendo do liderado, ele (líder)

“precisa ouvir mais e apenas ser um facilitador” (G1), dependendo do liderado ele “precisa atuar mais no como fazer” (G1). Ainda, afirma que utiliza as mesmas técnicas e ferramentas com todos os seus liderados, mas que a forma de as colocar em prática é adaptada conforme o nível de maturidade de cada um. Nessa resposta, a conduta está alinhada aos preceitos teóricos da liderança situacional. Ou seja, adaptando o seu estilo de liderança ao contexto, a situação e ao nível de maturidade de seu liderado (Hersey et al., 1979; Blanchard et al., 1993).

Para a área de recursos humanos em geral, os profissionais de RH orientam e compreendem como relevante que a atuação do líder seja moldada conforme o nível de maturidade de seus liderados. Neste subcapítulo fica perceptível a lacuna anteriormente citada entre os conceitos da liderança situacional e a atuação dos líderes em suas empresas.

4.2.2 Participação Ativa dos Atuais Líderes

Relacionado à alta liderança, ou seja, a primeira camada organizacional da empresa, observa-se que a participação ativa dos atuais líderes no processo de formação de novas lideranças é uma variável importante. Entende-se por participação ativa, em síntese dos depoimentos de todos os entrevistados, o conjunto de comportamentos dos atuais líderes. É preciso que estes transmitam aos envolvidos a importância do tema, bem como o provimento dos recursos necessários para que o processo de formação de lideranças no ambiente corporativo, de fato, aconteça.

Como a essência da Teoria da Liderança Situacional preconiza a adaptação dos estilos de liderança dos líderes ao estágio de maturidade de seus liderados (Blanchard et al., 1993; Papwork et al., 2009; Hersey et al., 1979), compreende-se que os colaboradores que buscam ascender às funções de liderança já possuem alguns passos dados em seu *continuum* de

maturidade. Então, nestes casos, a atuação da alta liderança no ambiente organizacional onde encontram-se esses colaboradores, estará pautada com ênfase no vértice do suporte.

Relacionado à liderança imediata dos colaboradores em potencial para serem novos líderes, em linha com os conceitos estruturantes da Teoria da Liderança Situacional, observa-se que os gestores entrevistados procuram adaptar o seu estilo de liderança conforme o estágio de maturidade do liderado. Essa afirmação pauta-se nos depoimentos dos gestores que expressam sua experiência ao estruturar o plano de desenvolvimento individual de seus liderados. Além de adaptar a sua forma de conduzir, adequam também o horizonte de tempo do plano de acordo com o estágio profissional e pessoal de cada liderado. Para exemplificar:

“O que faço dentro do PDI é buscar uma visão de um ano, que aí depois pego para o trimestre [...] atrelado aos desafios profissionais, aos objetivos profissionais das pessoas, [...], que tipo de desenvolvimento ela vai precisar para fazer [...] (G1).

Acerca do PDI, o mesmo entrevistado continua dizendo:

“É totalmente adaptativo a cada situação, a cada momento de vida. [...] No ambiente individual, no trabalho de desenvolvimento, é obvio que vai ter que ser diferente a cada situação. [...] a forma de conversar, a forma de aplicar, a forma de cobrar, de orientar é totalmente diferente. [...] é dessa forma que a gente trabalha sempre, mais adaptado do que natural” (G1).

Adicionalmente, observa-se que estes gestores também procuram oportunizar aos seus liderados que, a partir de suas rotinas, vivenciem experiências diferentes daquelas que estão acostumados, submetendo-os a novas situações e aprendizados. Isso eleva o nível de maturidade deles. Para o entrevistado G1:

“Seu time desenvolveu um trabalho [...], chega no grande momento da apresentação para a diretoria, [...] e quem vai lá é o diretor, não é pessoa que desenvolveu o trabalho. Eu busco sempre aplicar, quem faz, apresenta, mesmo que [...] parcial, [...] tens que dar o palco para essa pessoa, [...] para que ela se posicione nesses momentos [...]”.

Contudo, evidencia-se através dos profissionais de RH, que esse processo não acontece de maneira eficiente com todos os líderes, nem em todas as empresas. A entrevistada RH2 cita: “[...] tem aqueles que não tem medo, que ensinam tudo. E tem aqueles que ensinam o básico [...]”. Isso não acontece de forma natural por uma série de motivos. Por exemplo, por conta do nível de resistência dos líderes, pela falta de estímulo da alta liderança da empresa, por imaturidade de gestão dos líderes e por medo, dentre outros.

Outro aspecto importante para a formação de novos líderes é a delegação de atividades. Conforme cita a entrevistada RH4, “a delegação vai ser [...] um impulsionador para que [...] se torne um líder de verdade”. As entrevistadas RH2, RH3 e RH4, apontam em seus depoimentos, que há necessidade de constante sensibilização dos atuais líderes para que esses deleguem suas atividades para seus liderados. Além disso, direcionem os liderados com *feedbacks* e acompanhem suas equipes em suas atividades, para que essas sejam momentos de aprendizagem e desenvolvimento. Contudo, embora haja constante sensibilização para isso, não é uma prática que elas observam como rotineira nas empresas em que atuam ou atuaram. A entrevistada RH4 ao referir-se aos atuais líderes afirma que “[...] geralmente tem que falar para eles isso. Eles não têm essa consciência, tem sempre que sensibilizar eles para isso”.

De outra perspectiva, na entrevista com um dos gestores, observa-se várias evidências de que ele proporciona momentos de protagonismo para seus liderados à frente de tarefas, delegando-as aos mesmos. Cita-se:

“Uma coisa que sempre busquei aplicar em todas as minhas equipes [...], todos lideram e todos são liderados. [...] ele está liderando naquele tempo e quando ele tem essa oportunidade, [...] é a grande oportunidade de desenvolvimento dele” (G1).

Portanto, embora note-se pelos relatos dos entrevistados G1 e RH4 uma certa dissonância, percebe-se também, que ambos os públicos demonstram que a delegação é um

elemento importante e que os atuais líderes precisam prover essa oportunidade aos seus liderados.

4.2.3 Formalidade e Informalidade na Relação

Na relação entre líder e liderado é importante conciliar momentos formais e informais. Seja para tratar de assuntos pertinentes à relação entre líder e liderado ou assuntos relacionados às atividades rotineiras. Os entrevistados RH1, G1 e G2, fazem essa referência:

“[...] A melhor maneira [...] é tendo um equilíbrio do informal e do formal. Precisam ter os dois formatos de desenvolvimento. [...] precisa ter a estruturação de conteúdo, de processos, [...]. Por outro lado, [...] não precisa tudo virar reunião, não precisa tudo virar processo ou uma trilha de carreira e desenvolvimento” (RH1).

A entrevistada RH3 é adepta a visão dos gestores, dizendo que “[...] quando o líder só faz o *feedback* na informalidade, o liderado tem a impressão de que não está recebendo o *feedback*. Então, a formalidade é importante”. No entanto, o *feedback* é apenas um dos elementos presentes na relação entre líder e liderado e a necessidade de conciliar formalidade e informalidade pode ser replicado, assim como na relação do *feedback*, para tantos outros temas ou situações.

Novamente, observa-se a abordagem contingencialista, ou seja, o perfil do liderado é o que determina como o líder organizará o ambiente e o contexto para tratar dos assuntos com seu liderado (Blanchard et al., 1993). O entrevistado G1 relata que cada pessoa (liderado) possui uma forma diferente para ser abordada e que é papel do líder identificar a melhor maneira de fazê-la. Ao proporcionar aos liderados momentos e ambientes mais formais, o líder deseja ampliar o nível de percepção e consciência do liderado para o que será tratado, ou seja, é interesse do líder que o liderado tenha a percepção que aquele momento é para tratar um

determinado assunto. Nesse momento, o líder deseja a atenção total do liderado. Ao trazer essa atuação mais formal, busca deixar ainda mais consciente o liderado sobre aquela determinada temática que será abordada, apontando as melhorias que são necessárias para o seu aperfeiçoamento.

A formalidade na relação entre líder e liderado tem ligação com o desenvolvimento de competências. É vértice basilar na maturidade dos liderados, conforme preconiza a teoria da liderança situacional (Blanchard et al., 1993). Por outro lado, a informalidade também é importante, para fazer ajustes pontuais e corriqueiros. Igualmente, assim como citado no parágrafo acima, busca-se o aperfeiçoamento de competências do liderado.

4.3 Qualidade do Relacionamento entre Líder e Liderado

Nesta categorização foram agrupados os principais elementos (subcategorias) observados durante a coleta dos dados. Esses elementos se relacionam com a teoria LMX, outra corrente teórica que sustenta este trabalho. Baseado na qualidade da relação entre líder e liderado, a teoria LMX preconiza que a liderança efetiva se estabelece quando os relacionamentos entre líder e liderados são leais, baseados na confiança, no respeito e geram reciprocidade nas trocas (Graem & Uhl-Bien, 1995; Boies & Howell, 2006).

Na seção do estudo de caso serão apresentados os elementos práticos que compactuam com a visão de importância para cada uma das subcategorias frente ao processo de formação de novos líderes, embasando a proposição do artefato.

4.3.1 *Feedback*

Com unanimidade de entendimento em todas as entrevistas, o *feedback* é apontado como uma variável relevante no processo de formação de líderes, conforme afirma a entrevistada RH3: “para mim é fundamental”. Quando um líder proporciona um *feedback* ao seu liderado, os elos de confiança se fortalecem, a relação fica mais próxima, com mais liberdade e intimidade, contextualiza em sua entrevista a RH3. Ainda sobre a importância do *feedback*, a entrevistada RH1 cita:

“O feedback, na minha opinião, é crucial para que as coisas se alinhem. [...] Um feedback bem dado e bem construído, faz toda a diferença para uma equipe [...]”

A maturidade na relação avança, até o ponto de o *feedback* ser recíproco, de líder para liderado e vice-versa. Conforme preconiza a Teoria LMX, relacionamentos leais, confiáveis e recíprocos, geram benefícios mútuos, tanto ao líder quanto ao liderado. A reciprocidade é, de fato, um elemento central nas bases da liderança sob o prisma da LMX (Graem & Uhl-Bien, 1995; Boies & Howell, 2006).

Após análise das entrevistas efetuadas, conclui-se que um bom *feedback*, um *feedback* estruturado e bem pensado, é contributivo para o amadurecimento da relação entre líder e liderado. Em especial, destaca-se o relato do entrevistado G2, que ao ser questionado como sentia a relação de confiança e lealdade com seus liderados após um processo de *feedback*, ele responde: “é incrível, é sensacional. Um bom *feedback* gera lealdade” (G2).

Por outro lado, os líderes entrevistados relatam que um *feedback* mal estruturado e com pouca profundidade gera afastamento do liderado e atrapalha a construção dos vínculos de confiança e lealdade. O entrevistado G2 compara um *feedback* mal estruturado com o potencial

destrutivo e letal de uma arma. A entrevistada RH1 enfatiza: “se é para dar um *feedback* maldado, é melhor não dar”.

Sob a perspectiva da área de RH, percebe-se que os aspectos de conhecimento, preparação, apropriação e protagonismo dos gestores frente ao tema ainda é um desafio a ser superado. Para embasar essa afirmação, cita-se o depoimento da entrevistada RH2, que explicita em sua fala:

“[...] O gestor precisa do apoio [...], precisa porque tem uma situação diferente [...] tem dificuldade para tratar o assunto e precisa do apoio [...], se eles puderem terceirizar sempre o *feedback* para o RH, isso seria unânime”.

Portanto, com base na pesquisa de campo, pode-se afirmar que tão importante quanto o *feedback* em si é o nível de preparação dos líderes para a condução do mesmo. Estes elementos são cruciais para a qualidade da relação diádica entre líder-liderado, conforme estrutura o conceito de liderança pela ótica da Teoria da LMX (Dansereau et al., 1975). Contudo, na prática, nota-se um *gap* tanto no aspecto da preparação quanto no protagonismo do líder em assumir sua responsabilidade nesta temática do *feedback*.

4.3.2 Capacitações

Capacitar as equipes é essencial para o desenvolvimento sustentável das organizações (Morina, 2021; Busquets & Argüelles, 2014; Campos et al., 2004). A entrevistada RH1 afirma, ao ser questionada sobre a importância das capacitações, que “é importantíssimo”. A entrevistada RH2 cita em seu depoimento:

“[...] o investimento em capacitação é indispensável [...], as capacitações internas, os programas de desenvolvimento, turmas de MBA, grupos [...]”.

Ao entendimento dos entrevistados, quando os liderados percebem que há investimento de tempo, de estrutura, de energia e de recursos financeiros em capacitações que desenvolvem e/ou fortalecem suas competências, há uma significativa melhora no relacionamento, especialmente as relacionadas à liderança, a qualidade da relação entre líder-liderado e também da relação entre liderado-empresa. Nessa prática, os elos de confiança e lealdade se fortalecem quando o colaborador percebe que há investimento de seus gestores e da empresa como um todo em ações para o seu desenvolvimento.

Desta forma, além reforçar a lealdade e a confiança do líder e da empresa, ao passo que direcionam recursos internos para a capacitação de seus talentos, esses mesmos atributos são reciprocamente fortalecidos, pois o profissional amplia o seu nível de engajamento e percebe que as capacitações lhe proporcionam aperfeiçoamento e novos conhecimentos. A entrevistada RH3 enfatiza, ao ser questionada se na sua percepção seria contributivo para que líder e liderado construíssem uma relação madura, de confiança e leal entre ambos, entende que seriam as "capacitações" (RH3). Quando a pessoa percebe que você investe nela, [...], que aquilo é para ela”, referindo-se que o liderado reconhece e amplia sua reciprocidade relacional com seu líder, bases centrais da Teoria LMX (Graem & Uhl-Bien, 1995).

4.3.3 Plano de Desenvolvimento Individual (PDI)

O PDI é uma ferramenta que tangibiliza, estrutura e formaliza o processo de desenvolvimento do profissional. Além disso, conforme apontado pela entrevistada RH3, gera um compromisso do liderado consigo mesmo, com seu líder e com a empresa em executar as ações que ele mesmo se propôs. A entrevistada RH2 afirma que sua empresa, a partir de suas orientações, utiliza o PDI:

“Sim, orientamos. A gente tem isso de forma informatizada para feedback e registro formal, a gente tem isso por treinamento também, mas toda a vez que tem avaliação, depois arquivamos e mantém em histórico de cada indivíduo. Se um dia ele vem para uma avaliação, eu já sei por tudo o que ele passou até ali e fica mais fácil para conseguir ser mais assertivo no plano de desenvolvimento da pessoa” (RH2).

“[...] E nós como líderes temos que encorajá-las a buscar esse desenvolvimento, temos que dar ferramentas para elas se desenvolverem. O PDI é uma delas. Vou te trazer um modelo que eu busco trabalhar com o pessoal e faço isso a muito tempo” (G1).

“[...] Eu paro, vejo as metas, discuto sobre competências, se tem alguma dificuldade, se tem alguma coisa que posso ajudar, [...], faço um plano de desenvolvimento individual, debatendo temas que eu entendo importante e também procuro deixar com que ele traga temas. Eu faço isso no curto prazo, mas eu quero também longo prazo dele [...] eu faço PDI com minha equipe. Faço rigorosamente” (G2).

À medida que esse processo se torna rotineiro e natural, a qualidade da relação entre líder e liderado se fortalece. Isso porque o primeiro percebe a importância de cada vez mais direcionar esforços para esse tema e, o segundo, percebe a contribuição desta ferramenta para o seu aperfeiçoamento. Em sua condução, conforme observa-se na pesquisa de campo, a liderança estrutura, junto ao seu liderado, o planejamento do conjunto de ações e capacitações que ele - liderado - fará num determinado horizonte de tempo. Por outro lado, o liderado participa de forma ativa, desafiando-se a fazer um determinado conjunto de ações e gerando maior engajamento com a execução do plano.

4.4 Categorias Múltiplas

Nesta categorização foram agrupados os principais elementos (subcategorias) observados durante a coleta dos dados e que se relacionam tanto com a Teoria da Liderança Situacional quanto com a teoria LMX. Apresenta-se em duas subcategorias: a) atuação inspiracional dos líderes; e, b) entendimento do papel do líder.

Na seção do estudo de caso serão apresentados elementos práticos que corroboram com a visão de importância para cada uma das subcategorias no processo de formação de novos líderes, embasando a proposição do artefato.

4.4.1 Atuação Inspiracional dos Líderes

O exercício da liderança e a mobilização das pessoas (liderados) para um mesmo objetivo ou caminho pode ser mais assertivo quando a liderança consegue equilibrar seu estilo de atuação entre o coaching (S2) e o suportar (S3), conforme Hersey et al. (1979). Conclui-se, desta forma, ao interpretar a entrevista de um gestor que expõe sua opinião a partir de sua experiência, que:

“A alta liderança possui dois papéis importantes na formação de líderes, um deles é de criar a direção estratégica, ou seja, guiar seus liderados para um direcionamento único de médio/longo prazo, com objetivo claro a ser atingido. O outro é de criar um sentido maior para a mobilização das pessoas, uma proposta de valor diferenciada, um propósito” (G1).

Ter uma liderança que seja o exemplo em suas ações, que mobilize as pessoas através da coerência entre o seu discurso e a sua prática e que seja um facilitador para seus liderados gera empolgação nas pessoas que desejam ascender para funções de liderança. Pode-se observar essa afirmação nas entrevistas realizadas com gestores (G1 e G2) e também com uma profissional de RH (RH3). Observa-se que, nas melhores referências desses profissionais líderes que atuam dessa forma (S2 e S3), geram maior engajamento em seus liderados que desejam assumir funções de liderança.

O entrevistado G1 expressa que uma liderança que seja o exemplo em suas ações, que tenha coerência entre o seu discurso e a sua prática, se tornará um mentor, gerará empolgação e mobilização nas pessoas que desejam ascender para funções de liderança. Desta forma,

conclui-se também que essa variável é importante para a construção de vínculos sólidos entre líderes e liderados. Afinal, quando um determinado líder se torna um mentor para outras pessoas (ou uma inspiração), naturalmente haverá vínculos de confiança, engajamento e lealdade entre eles (Graem & Uhl-Bien, 1995).

4.4.2 Entendimento do papel do líder

Observa-se, pelos relatos dos profissionais de RH, que os líderes que possuem maior consciência acerca de suas responsabilidades e que, uma delas, é o desenvolvimento de novos líderes, possuem sua atuação mais voltada para as práticas relacionadas a essa temática. Essa perspectiva é observada tanto na alta liderança da organização quanto nos líderes imediatos dos colaboradores que possuem potencial para se tornarem novos líderes.

Ao entrevistar o gestor sênior (G2), observou-se que ele adotava condutas bastante alinhadas à Teoria da Liderança Situacional na formatação de planos de desenvolvimento individual para seus liderados. Ele cita que há muitos anos faz a estruturação dessas ações com suas equipes e não somente na atual empresa, mas sim, em várias empresas por onde passou. Ao ser questionado os motivos, o porquê adotava aquela prática, ele respondeu: “porque entendo que uma das responsabilidades da liderança é desenvolver pessoas” (G2).

Outro gestor (G1), que também apresentava condutas alinhadas à Teoria da Liderança Situacional em sua gestão como um todo, cita que, em seu entendimento, o papel do líder é criar um ambiente de segurança psicológica para os seus liderados. Ao aprofundar a entrevista percebe-se que o interesse desse gestor é deixar seus liderados confortáveis para tratar dos assuntos que não são da rotina diária de trabalho. Não são técnicos, mas sim comportamentais, de relacionamento interpessoal, de expectativas futuras, da cultura organizacional, dentre outros. Ou seja, está buscando discutir temas que exigem uma maturidade mais elevada de

ambas as partes, líder e liderado. Ao entendimento deste gestor, é sua responsabilidade encorajar seus liderados a buscarem o desenvolvimento pessoal e profissional.

Ainda, o entendimento e a consciência do líder quanto ao seu papel junto aos seus liderados, no tocante ao desenvolvimento individual destes, é apontado como uma variável importante para a qualidade do relacionamento entre ambos. Os líderes precisam dar o exemplo aos seus liderados (Ferreira et al., 2020; Antunes, 2018). Esse comportamento contribui para a construção de um relacionamento diário de alta qualidade e confiança, pilares centrais da Teoria da LMX (Dierendonck, 2010).

Portanto, conclui-se que líderes que possuem maior discernimento sobre o seu papel estimulam suas equipes a momentos que elevam o nível de maturidade deles. Quando esse movimento acontece, além da elevação da maturidade, a qualidade da relação entre líder e liderado se fortalece, amadurece e amplia os elos de confiança. O liderado percebe o interesse e o engajamento de seu líder em seu processo de desenvolvimento.

4.5 Categorias Emergentes

Nesta organização foram agrupados os principais elementos observados durante a coleta dos dados, que, nos próximos capítulos, sustentarão a proposição do artefato. Estes elementos não possuem uma relação direta com as teorias da liderança que embasam este trabalho, contudo são ‘achados’ relevantes para os objetivos do estudo em questão.

4.5.1 Área de Recursos Humanos Estratégico

Sabe-se da importância da existência de uma área de Recursos Humanos (RH) que atue de forma estratégica dentro da organização, que pense além de suas rotinas operacionais e

administrativas, com estratégias claras na condução da gestão das pessoas, suas políticas e práticas de trabalho como um impulsionador do desempenho (Hendry & Pettigrew, 1986; Lepak, Liao, & Harden, 2006; Beugelsdijk, 2008). Adicionalmente, observa-se também, ao analisar as entrevistas realizadas com as gestoras de RH, que uma área de RH estratégica e bem estruturada é uma variável importante para que haja um processo assertivo de desenvolvimento de líderes dentro das empresas.

“O RH é extremamente estratégico dentro de uma organização. Pelo menos onde eu trabalhei, a gente sempre tratou como algo estratégico. Então vai abrir uma filial nova, cola o RH junto na programação. Vai trabalhar o planejamento estratégico, no grupo, no comitê estratégico, o RH faz parte para apoiar e auxiliar a direção no quesito gente, no quesito de visão humana, no quesito estratégia de reposição de novos líderes. O RH precisa estar junto, precisa estar alinhado com a estratégia [...]” (RH2).

Em apontamento de carência desta atuação mais estratégica do RH e da importância em ser desta forma, destaca-se o depoimento do entrevistado G1 que cita que nas empresas por onde já trabalhou “sempre teve no RH um parceiro para lhe ajudar na condução do desenvolvimento de sua equipe”, mas também encontrou algumas dificuldades em sua trajetória, justamente pelo fato de que o “RH não conhecia do negócio da empresa, ficava muito restrito às questões das análises de perfil”. Cita, inclusive, que:

“Se o RH tivesse maior visão do negócio, para além das políticas e processos de análise de perfil, poderia lhe ajudar muito mais e traria resultados ainda melhores para a empresa” (G1).

Ainda, pelos apontamentos dos entrevistados que trabalham em áreas de RH observa-se que a existência de uma política de competências também é uma variável importante para o processo de formação de novos líderes. A entrevistada RH1 destaca:

“Mesmo que não seja uma política formalizada e institucionalizada, mas a empresa precisa ter bem claro quais são as competências necessárias para o exercício da liderança dentro daquela instituição”.

Conclui-se, com base na fundamentação dos autores acima descrita e dos relatos observados nas entrevistas, que um RH com atuação próxima aos líderes da empresa precisa ter em sua pauta o suporte para as demais áreas. Além disso, necessita compreender o negócio da instituição como um todo e não somente das condutas de gestão de pessoas, tendo o entendimento ao implementar uma política consistente de competências. Tudo isso é importante para o processo de desenvolvimento de novos líderes.

4.5.2 Metodologia Andragógica

A Pedagogia é uma metodologia consolidada ao ensino para crianças, a Andragogia dá conta da educação para adultos. Esta demanda do aluno um papel mais ativo no processo de aprendizagem, com novos conhecimentos a partir da experiência dos estudantes e da imediata aplicação dos aprendizados (Knowles, 1978; Vogt & Alves 2011).

Pelas entrevistas dos profissionais de RH, observa-se que os programas de desenvolvimentos e capacitações realizados com os talentos internos da organização apresentam bases andragógicas. Normalmente tratam de aprimoramento de suas competências, objetivando futuros desafios como líderes dentro da empresa. Os depoimentos que seguem expressam a busca pela imediata aplicação dos aprendizados:

“Por vezes, a gente tem aquela pessoa [...] de mercado e o meu maior negócio é o agro, neste caso eu o levo transferido para o agro, com o meu melhor gerente que eu tenho de agro. Ele fica um tempo trabalhando na prática, aprendendo o agro, as receitas, [...]. Aprendeu, estou em outro nível, começo colocar outras informações” (RH2).

“Neste grupo de desenvolvimento que a gente tem [...] para futuros gestores [...] pega algumas competências que a gente considera importante e cria cenários, traz exemplos, faz simulações e vai trazendo alguns cases [...]. Depois avalia, para ver se a pessoa teve uma mudança em seu comportamento” (RH1).

Na análise desse espaço fica claro que a existência de programas de formação, capacitações planejadas ou pontuais, estruturadas e desenvolvidas em bases andragógicas é uma variável importante para o processo de desenvolvimento de novos líderes.

4.5.3 Conexão com missão e valores

Uma variável importante para um processo de desenvolvimento de líderes é que os profissionais que farão parte do grupo de talentos tenham conexão entre os seus valores pessoais e os valores da organização. Também, enfatiza-se que a missão da empresa seja condizente com as crenças e os propósitos individuais daquele profissional. Numa visão mais ampla, Dermol e Širca (2018) e Byars e Neil (1987) comentam a importância de que a missão e os valores estejam claros e bem comunicados. Ainda, que todos os colaboradores os tenham presente em suas práticas cotidianas, pois, do contrário, torna-se difícil ter qualquer tipo de alinhamento estratégico (Dermol & Širca, 2018; Byars & Neil, 1987).

Quanto mais convergentes forem os valores e a missão da empresa com os da pessoa, melhor. Afinal, está havendo uma preparação para ser uma liderança da empresa e, como tal, será uma promotora e defensora de seus direcionadores estratégicos (missão e valores).

Destaca-se no próximo depoimento um trecho que corrobora com essas afirmações:

“O primeiro ponto é a identificação da pessoa [...], eu me identifico com esse negócio, isso faz parte dos meus valores, daquilo que eu acredito, das minhas crenças, isso faz parte daquilo que eu tenho como constituição da minha essência. Eu preciso fazer com que essa pessoa [...] esteja identificada com os valores da empresa. Depois disso, [...] as competências que dentro da nossa empresa são importantes” (RH1).

Nota-se que os gestores também sinalizam para a importância da conexão dos valores da organização com os do indivíduo. O entrevistado G2, ao responder um questionamento sobre prática de *feedback*, (portanto, um tema aleatório a este), especificamente, o que ele, como líder, abordava num processo de *feedback*, cita: “as habilidades [...], reforçando o alinhamento dos valores individuais com os da organização”. O G1, em seu depoimento, enfatiza: “quando há alinhamento de propósito e de valores, fica muito mais fácil”.

Por fim, Vardi e Popper (1989), citam em sua obra que há um aumento no nível de comprometimento das equipes quando os trabalhadores estão desempenhando suas atividades numa empresa que possui um conteúdo de valor em sua missão. Diante da fundamentação apresentada e conforme já citado no início desta seção, conclui-se que a conexão da missão e dos valores organizacionais com os valores e propósito individuais é um elemento importante para o desenvolvimento de novos líderes.

4.5.4 Auto Responsabilização

Conforme relatado pelos entrevistados que atuam no RH e também pelos gestores, proporcionar aos profissionais a auto responsabilização sobre o seu desenvolvimento tem-se revelado uma boa prática na formação de novos líderes. A entrevistada RH3 cita que, pela sua experiência atuando no RH de empresas, observou ao longo dos anos que oportunizar ferramentas e condições de desenvolvimento para o indivíduo é importante. No entanto, estimulá-lo a refletir e deixá-lo escolher se realmente aquela oportunidade está alinhada aos seus objetivos e se o seu momento de vida é propício para aproveitar aquela oportunidade são pontos tão fundamentais quanto, sob o prisma da eficiência do processo de formação. O nível de comprometimento com o processo de desenvolvimento aumenta quando o profissional assim o escolhe.

“Para mim, fazer com que as pessoas se percebam como responsáveis pelo seu desenvolvimento [...] será o maior ativo que a pessoa terá ao longo de sua carreira” (G1).

À medida que os indivíduos fazem as suas escolhas e, portanto, assumem sua responsabilidade por terem decidido, eles expandem o nível de consciência e de maturidade. Fortalecem suas competências e elevam o seu nível de comprometimento, vértices que formam o estágio de maturidade dos liderados (Blanchard et al., 1993).

4.6 Estudo de caso

Identificaram-se a presença de algumas variáveis nas práticas e os processos que compõem a gestão da empresa utilizada como referência, devido a bons resultados na temática em estudo, destacando a contribuição e o impacto positivo destas práticas para formação de novos líderes. Essas foram utilizadas como categorias e subcategorias de análise, inclusive, permitindo-se traçar um paralelo entre os *gaps* apontados pelos entrevistados e as práticas de gestão desta empresa. Adicionalmente, este estudo de caso contribui para a proposição do artefato com elementos práticos que foram extraídos das práticas de trabalho dessa empresa de referência.

A seguir, em bloco, estão expressas as variáveis apontadas pelas entrevistas presentes na gestão da empresa. Na sequência, apresenta-se uma a uma, com um breve comparativo. Cada variável categorizada neste trabalho foi apontada como *gap* pelos entrevistados e estão presentes na gestão da empresa. Ao final, apresenta-se a categoria emergente do estudo de caso, com duas subcategorias: planejamento estratégico e atributos culturais da instituição.

4.6.1 Categorias Apontadas pelas Entrevistas e que estão Presentes na Gestão da Empresa

a) Atuação inspiracional dos líderes: a alta liderança da empresa possui uma agenda de trabalho voltada para o propósito e para a essência da organização. Uma pauta inspiracional, com ênfase no sentido da existência da empresa e no legado que pretende deixar para a sociedade. Uma pauta de valores, voltada à missão da empresa e de proximidade com as pessoas. Gestão baseada em confiança, orientada por um propósito claro e disseminado em todas as camadas organizacionais. A alta liderança atuando consistentemente na busca da evolução do nível de consciência coletivo das equipes.

b) Formalidade e informalidade na relação: observa-se com clareza na entrevista com o gestor da empresa que há momentos bem definidos de formalidade, conforme o momento e as pautas assim demandarem. Contudo, nota-se que a empresa está evoluindo para ampliar os laços e as práticas informais em seu ambiente de gestão, especialmente quando os assuntos a serem tratados estão relacionados às esferas mais comportamentais e são temas mais subjetivos do que técnicos.

c) Capacitações: nota-se o provimento de recursos (tempo, físico, financeiro e intelectual) para que o processo de desenvolvimento das equipes aconteça, sobretudo para o desenvolvimento dos atuais líderes e para os profissionais que possuem potencial de assumirem funções de liderança.

d) Conexão com missão e valores: a empresa busca identificar essa convergência na fase de recrutamento e seleção. Posteriormente, através dos *feedbacks* periódicos e das avaliações de competências, esse tema é permanentemente reforçado pela alta liderança, pelo RH e pelos líderes imediatos de cada colaborador. Por fim, quando um colaborador demonstra potencial para assumir funções de liderança, são realizados mapeamentos de perfil e de competências, que além de servirem de base para a formatação de seu plano de

desenvolvimento, proporcionam mais um momento de validação da convergência de valores e propósito.

e) Entendimento do papel do líder: percebe-se na empresa pesquisada ampla consciência da alta liderança acerca de seu papel dentro da estrutura de governança da instituição, em especial, no que se refere aos temas de liderança. Fica explícito para a organização que a formação de pessoas é um valor para a alta liderança e para a empresa como um todo.

Há um elevado nível de consciência por parte do principal executivo da empresa acerca do impacto de suas ações, da dimensão de seus comportamentos e de sua responsabilidade na condução de suas equipes. Este profissional relata que sua gestão apresentou uma grande evolução à medida que ele próprio conseguiu ampliar o seu nível de autoconhecimento.

4.6.2 Categorias Apontadas com *Gaps* nas Entrevistas e a Atuação da Empresa Referência

a) Mapeamento de competências: o *gap* que se identificou pelas entrevistas é a adaptação do líder frente ao nível de maturidade de seus liderados. Observou-se que a empresa pesquisada possui um plano de carreira bastante claro e difundido. Nele, há a definição de cinco zonas de maturidade para cada uma de suas funções. Assim sendo, um profissional à medida que desenvolve seu conjunto de comportamentos e competências vai elevando sua colocação neste ranking, que chamam de zona de maturidade. Adicionalmente, o RH e os líderes imediatos de cada profissional posicionam o colaborador com *feedbacks* periódicos sobre o enquadramento em que cada um dos colaboradores da empresa se encontra.

E é com base nessa “colocação” do indivíduo nas zonas de maturidade que ocorre a formatação do PDI e a condução do desenvolvimento de cada profissional de forma customizada.

b) *Feedback* e PDI: o *gap* que se identificou pelas entrevistas é a necessidade de constante sensibilização para que os líderes forneçam *feedbacks* aos seus liderados, bem como, adaptem a sua condução ao nível de maturidade de seus liderados. Observa-se na empresa pesquisada que ambos (*feedback* e PDI) são ferramentas difundidas. Aperfeiçoar a preparação dos líderes e a forma com que eles oferecem *feedback* e orientam a formatação do PDI são temas presentes na área de RH. Bem como, a busca pela melhoria contínua em termos de metodologias e práticas corporativas para apoiar os líderes neste processo.

Ainda, observa-se na empresa a existência de trilhas de formação funcional para cada uma das funções estabelecidas no plano de carreira. Isso contribui para a formação do PDI de cada colaborador, pois permite ao gestor e ao próprio colaborador programar a sua formação de acordo com sua zona de maturidade e de acordo com sua progressão de carreira. Também, observou-se que a empresa procura estimular que os potenciais líderes conheçam e trabalhem em diversos setores e filiais (*job rotation*). Isso serve para ampliar o seu nível de conhecimento sistêmico, utilizar destes potenciais para fazer o *backup* de férias e outros afastamentos dos atuais líderes. Por fim, observou-se que a empresa possui uma política de competências organizacionais, o que facilita ao gestor a prática do *feedback*, pois direciona a abordagem, a avaliação de seus liderados para as competências que a organização deseja desenvolver em seu quadro de profissionais.

c) RH estratégico: o *gap* que se identifica pelas entrevistas é que o RH não conhece do negócio da empresa, fica muito restrito nas questões de avaliação de perfil dos profissionais. Percebe-se na estrutura organizacional (e na prática também) da empresa pesquisada, que o RH está diretamente ligado ao principal executivo da empresa. Ainda, como prática de gestão, a empresa instituiu a composição de comitês/colegiados que possuem a responsabilidade de debater as decisões mais estratégicas de atuação no espaço empresarial. O RH, também, está presente nestes comitês.

Outro destaque importante é que o profissional que gerencia a área de RH possui ampla experiência como gestora de unidades de negócio da empresa. Em sua trajetória, dentro da organização, essa profissional já passou por diferentes funções e conhece bem o negócio e a forma da empresa funcionar. Sabe como acontece a interação com os *stakeholders* e isso, hoje, confere sua aprimorada conexão com as camadas organizacionais que atuam na operação do negócio. Ainda, proporciona profundidade e conhecimento de causa quando há necessidade de algum debate com as demais gerências. Além da visão de RH, há um profundo conhecimento do negócio da empresa.

Na empresa, está explícita uma política de competências e um plano de carreira amplamente difundido e comunicado para todos os colaboradores. Inclusive, conforme citado acima, para cada uma das competências há uma fase de maturidade que o funcionário é classificado. À medida que o desenvolvimento do funcionário acontece, vai aumentando a sua zona de maturidade e, portanto, ficando com a competência mais desenvolvida. Observa-se também, pelos relatos das entrevistas na empresa, práticas recorrentes que sustentam a gestão de aperfeiçoamento das competências de seus profissionais, sempre sob responsabilidade e destaque dos líderes imediatos e do RH.

d) Participação ativa dos atuais líderes: a alta liderança é presente nas camadas táticas e operacionais da organização. Os atuais líderes disponibilizam tempo para atuar próximo de suas equipes. Vai além de patrocinar o conceito e a forma de atuação, a alta liderança é a própria atuação, dá o exemplo de como os demais colaboradores deveriam se posicionar e atuar.

4.7 Categorias Emergentes do Estudo de Caso

A seguir, apresentam-se as duas categorias emergentes observadas no estudo de caso realizado na empresa referência. Posteriormente, essas categorias farão parte da proposição do artefato, o planejamento estratégico e os atributos culturais da instituição.

4.7.1 Planejamento Estratégico

A alta liderança se faz presente com clareza de seus objetivos para com o futuro da empresa, Mais uma vez a agenda, a pauta desses líderes não está voltada para assuntos operacionais. Mas sim, para questões e demandas estratégicas que realmente façam diferença positiva para a empresa a médio e longo prazo.

Ainda, destaca-se a presença de um planejamento estratégico estruturado, com ciclos e prioridades bem definidas. Amplamente divulgado para todos os colaboradores e que serve como um guia para as principais decisões dos gestores que compõem a alta liderança e os comitês estratégicos.

4.7.2 Atributos Culturais da Instituição

Os aspectos culturais são muito peculiares de empresa para empresa. Ainda, é consciência coletiva, que a cultura da organização precisa ser respeitada e as práticas de gestão e de trabalho, como um todo, precisam estar alinhadas à essa cultura. Essas afirmações são tradicionais e corriqueiras em obras que versam sobre as temáticas de gestão empresarial, estratégia e de governança.

Durante as entrevistas que compuseram este estudo de caso, evidenciou-se a relevância de que a cultura organizacional precisa ser, de certa forma, tangível e escrita. Observou-se que a empresa desenvolveu um trabalho focado na identificação e comunicação de sua cultura. Estabeleceu e escreveu com clareza quais são os principais atributos culturais da organização, tirando o empírico e a subjetividade que cercam o tema.

Desta forma, comunicou para toda a equipe os seus atributos e valores culturais. Naturalmente, espera-se que os colaboradores tenham comportamentos e condutas convergentes com estes atributos, especialmente os líderes e potenciais líderes. O principal executivo da empresa cita em sua fala: “os líderes da empresa precisam ser evangelizadores da cultura”. Características culturais claras e tangíveis ajudam a formar líderes com maior consciência coletiva e em alinhamento com os propósitos da organização. E mais, os novos líderes que serão formados, serão os guardiões da cultura da empresa.

4.8 Proposição do Artefato

Este artefato apresenta os elementos chaves extraídos da pesquisa de campo. Este estudo está embasado nas teorias já citadas e nos achados do estudo realizado por Burgoyne e James (2001, 2006). Essas proposições sistematizadas, estruturadas e sincronizadas, podem deixar mais assertivo e célere o processo de desenvolvimento de lideranças. Ainda, apresenta-se alguns elementos práticos que foram extraídos do estudo de caso e contribuições oriundas do conhecimento prévio do pesquisador sobre o tema, fruto de sua experiência profissional de 18 anos atuando como líder de equipe. Essa prática, segundo Van Aken (2004), é uma possibilidade prevista na abordagem metodológica da DSR.

A Figura 8 ilustra o artefato e uma breve fundamentação de cada um dos elementos propostos.

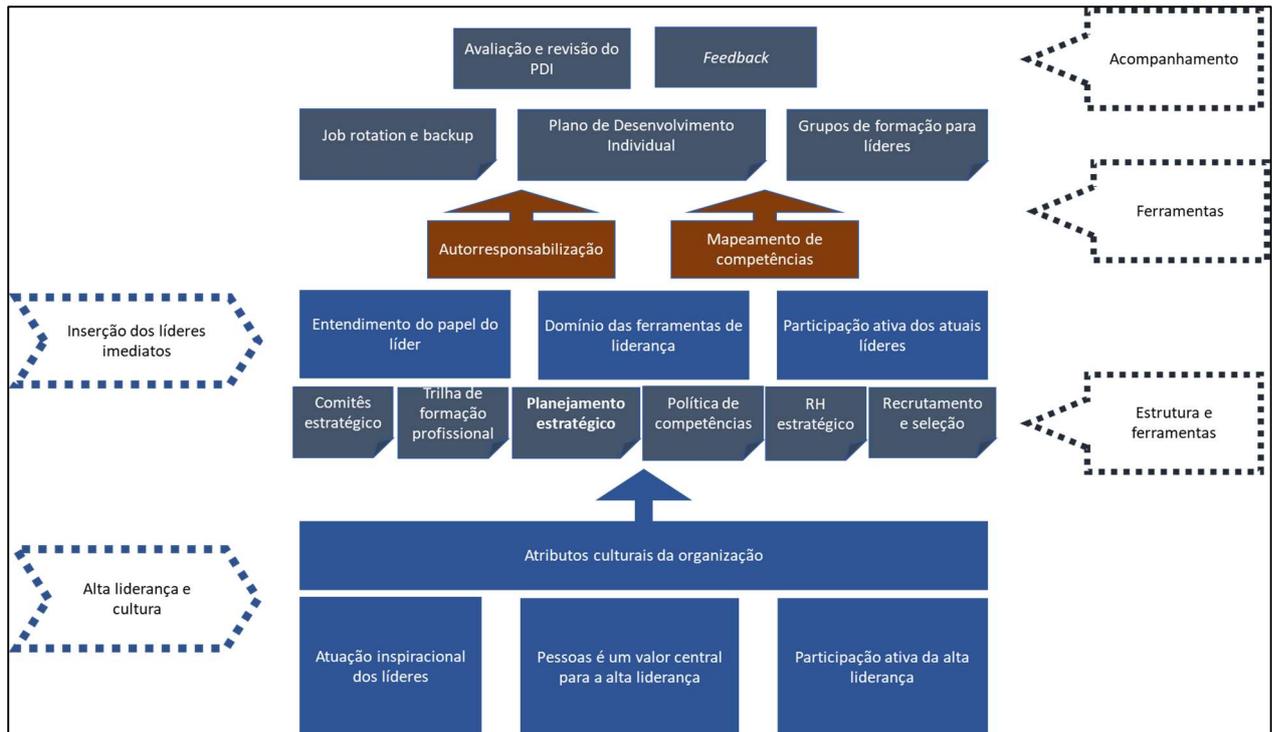


Figura 8. Artefato Proposto
 Fonte: Proposição do Autor (2022).

Na base, estão as categorias relacionadas à alta liderança da organização. A posição basilar remete ao início e ao mesmo tempo aos pilares: à sustentabilidade no longo prazo. Conforme observado nas entrevistas e na análise dos resultados, a primeira camada está assim estruturada: a) participação ativa da alta liderança em todo o processo; b) explícita importância do tema “pessoas” para toda a alta liderança; c) atuação inspiracional da alta liderança. Um ao lado do outro, indicando que ambos são igualmente importantes. Ou seja, é preciso que a agenda de trabalho ampare os compromissos e as demandas que a formação de líderes necessita. Ainda, que tenha uma pauta mais inspiracional do que técnica e que a participação seja ativa e garanta o provimento dos recursos necessários para a sustentação do processo. Na organização estrutural, propõe-se a inclusão da categoria: d) atributos culturais da organização, conforme evidências apresentadas no estudo de caso

Na esfera seguinte, estão as categorias: a) planejamento estratégico, que indicará as grandes prioridades da organização; b) trilha de formação funcional, importante para o

desenvolvimento do PDI nos próximos estágios (sendo que, na prática, há apontamentos de *gaps* na condução dos PDIs). Importante estruturar as trilhas com abordagem andragógica, conforme observa-se na categoria emergente.

Ainda nesta mesma esfera, estão as categorias: c) RH estratégico. Essa proposição se faz para priorizar a estrutura com profissionais que conheçam o negócio da empresa como um todo. Pessoas que atuem com o conceito de cliente interno e que esteja posicionado, estruturalmente, com reporte direto aos principais (ou ao principal) líderes da empresa; d) comitês estratégicos, estes proporcionam maior debate dos temas importantes para a empresa, aliados ao compartilhamento da tomada de decisão. Os comitês também podem contribuir para que a delegação de decisões e/ou atividades aconteça com maior fluidez. Afinal, descentraliza as decisões, colocando-as num fórum colegiado.

Por fim, a categoria: e) recrutamento e seleção. Consoante com a análise das categorias emergentes, a importância da conexão dos valores, da missão da organização com as dos indivíduos. Observa-se, no estudo de caso, que a empresa possui um processo de recrutamento que proporciona essa avaliação de forma prévia. Estes fundamentos embasam a proposição desta categoria no artefato; f) política de competências, que define quais serão as competências necessárias e valorizadas dentro da instituição.

No próximo estágio, conforme embasamentos citados na análise das entrevistas estão às categorias: a) entendimento do papel do líder. É constante na estrutura do artefato pois percebe-se um *gap* na atuação dos atuais líderes. Também, pelas evidências observadas no estudo de caso, devido ao impacto/relevância do líder imediato no processo de desenvolvimento de novos líderes; b) domínio das ferramentas de liderança pelos atuais líderes. As entrevistas referem-se à necessidade de capacitação dos líderes para que sejam efetivos na condução de seus liderados e ampliem o conhecimento das principais ferramentas de gestão para que sejam úteis na aprendizagem de seus liderados; c) participação ativa dos atuais líderes.

A inclusão dessa categoria no artefato justifica-se para que ações estruturais sejam realizadas a fim de gerar efetivo envolvimento dos líderes imediatos aos colaboradores potenciais, em processo de desenvolvimento. É recomendado que os atuais líderes conciliem, em sua atuação, momentos e tratativas de maior e de menor formalidade.

É neste estágio, com a inserção dos atuais líderes no processo de desenvolvimento de novos, que se associa ao artefato e aproximam-se os elementos chaves das duas teorias que sustentam esse trabalho. Sob o prisma da Liderança Situacional, o líder terá a oportunidade de atuar em contingência ao estágio de maturidade de seus liderados, inclusive, sendo melhor capacitado para sua atuação. Por outro lado, para LMX, o líder mais treinado fará melhor uso das ferramentas de gestão e trará maior qualidade no relacionamento com seu liderado. Adicionalmente, à medida em que há envolvimento e engajamento do atual líder no desenvolvimento de um novo, há o fortalecimento dos vínculos de confiança e lealdade.

Na sequência, estão as variáveis: a) auto responsabilização. A sua inclusão no artefato está interligada ao conhecimento empírico do pesquisador, fruto de sua experiência profissional e aos apontamentos das entrevistas; e, b) mapeamento de competências. Através dos *gaps* apresentados nas entrevistas e, pelas evidências observadas no estudo de caso, está presente na estrutura. Novamente, no enfoque da Liderança Situacional, com o mapeamento de competências, o líder terá mais condições de compreender o estágio de maturidade de seu liderado, assim, poderá melhor se adaptar a ele.

Na próxima linha, baseado no estudo de caso, recomenda-se a inclusão das seguintes categorias no artefato: a) *job rotation* e *backup*; b) plano de desenvolvimento individual, também apontado na análise das entrevistas. Mais uma vez, aproxima-se ao produto final um elemento central da Liderança Situacional. Nesse viés, o desenvolvimento do PDI é posterior ao estágio do mapeamento de competências.

Dessa forma, o líder terá melhores condições de conduzir este tema uma vez que identifica com profundidade no estágio anterior, qual é o nível de maturidade de seu liderado e, como deve ser a sua forma de condução. Ainda, é reforçada a relação de lealdade entre líder e liderado, pois através do PDI há explícito incentivo ao desenvolvimento do colaborador; c) grupos de formação para líderes. Fundamentado pelas contribuições das entrevistas, recomenda-se a inclusão desta categoria no artefato, com indicação de preferência por abordagens andragógicas na metodologia de ensino.

Por fim, as categorias: a) *feedback*, incluso no artefato pela relevância do tema e pelo *gap* em sua aplicação prática, com sugestão de conciliar momentos formais com informais para a prática do mesmo. Novamente, aproxima-se do artefato um elemento (*feedback*) que contribuirá para a qualidade da relação e ampliação dos elos de confiança e lealdade, conceitos centrais da LMX; b) avaliação e revisão do PDI. Pressupõe-se que todo o plano é dinâmico. Considerando o *gap* em sua aplicação prática que se observa nas entrevistas, propõe-se a inclusão desta categoria no artefato.

Com relação a organização do artefato, é importante salientar que foi pensada de modo a sugerir exatamente a sequência lógica e estrutural de implementação futura. Ou seja, uma determinada organização precisaria atender as camadas iniciais com a presença de práticas gerenciais e comportamentos alinhadas a esses pressupostos. Na sequência, a organização precisaria implementar estruturas, práticas e capacitações alinhadas às variáveis apresentadas pelo artefato (modelo). E, assim, sucessivamente até atingir um nível equilibrado e maduro de atuação que permita a presença destas variáveis de forma natural e integrada com as rotinas de gerência da empresa.

4.9 Avaliação do Artefato

A avaliação foi realizada por profissionais especialistas no tema. Os mesmos atuam profissionalmente no mercado corporativo e de prestação de serviços, com larga experiência de mercado. Participaram da avaliação um profissional que atua como gestor de RH (identificado como ARH), um gestor de empresas com experiência em liderança (identificado como AG) e um consultor empresarial especializado na formação de novos líderes (AC). Destaca-se que esse perfil de profissionais representa o público que utilizará este artefato como instrumento de desenvolvimento de líderes em suas organizações.

Constatou-se, através das entrevistas dos avaliadores, unanimidade no entendimento quanto à aplicabilidade prática do artefato. De fato, o modelo proposto possui aplicabilidade no contexto empresarial. Ainda, todos citaram em suas considerações que os elementos apontados pelo modelo, uma vez presentes ou implementando dentro de uma organização empresarial, serão bastante contributivos para a celeridade e assertividade no processo de formação de líderes. Ainda, de maneira geral, apresentaram parecer que valida o ordenamento dos elementos no modelo, sendo necessário pequenos ajustes, conforme apresenta-se a seguir.

O entrevistado ARH registrou em sua entrevista que o planejamento estratégico, em seu entendimento, estaria numa posição mais central pela sua importância de direcionar estrategicamente a empresa no caminho de seus objetivos de longo prazo. Segundo o entendimento e experiência dele como gestor de RH, é através do planejamento estratégico que se definem mudanças de perfis ou de competências organizacionais que serão necessárias para as próximas lideranças da empresa, haja visto os novos direcionamentos e objetivos da empresa. Adicionalmente, cita ele, que os atributos culturais da organização estariam posicionados numa esfera posterior ao planejamento estratégico, pois, segundo o entendimento

dele, a cultura desejada também passa por definições estabelecidas no plano estratégico e, portanto, os atributos culturais da organização serão precedidos pelo planejamento estratégico.

Ao encerrar suas contribuições, o entrevistado ARH enfatiza a importância dos grupos de formação para líderes, incrementando que dentro deste tema é importante a presença de ferramentas e instrumentos inovadores de educação, bem como, a possibilidade de conexão com boas práticas de mercado e a participação de facilitadores externos, que detenham conhecimento especializado em determinados temas e que promovam a oxigenação da empresa com vivências e exemplos de outras organizações. Por fim, ele também reforça a importância da presença do PDI no artefato e enfatiza que o mesmo deve ser concebido pela empresa e pelo colaborador como uma lógica de *continuum* e não como uma atividade que tem início, meio e fim.

O entrevistado AG, ao expressar suas contribuições adicionais, ratificou a percepção do entrevistado ARH no que tange à centralidade do planejamento estratégico. Ainda, complementa sugerindo a inclusão de um elemento que, em seu entendimento, seria transversal ao modelo: comunicação interna. Ao seu entendimento, ter um processo de comunicação interna que permeie a organização é fundamental para que haja fluidez no desenvolvimento de lideranças, pois a comunicação potencializa o interesse das pessoas em participar dos processos de desenvolvimento e contribui para que a cultura da empresa se consolide nos aspectos da formação de líderes.

O entrevistado AC, em suas considerações, destacou a importância da política de benefícios, ao qual sugeriu previsão dentro do elemento 'RH Estratégico', assim como, recomendou agregar a política de competências nesta mesma visão. Ainda sobre o tema da política de benefícios, ressaltou a importância de ser flexível, onde os benefícios sejam customizados conforme o interesse dos profissionais e não uma política única da empresa para todos os profissionais.

Ainda, ao ratificar e ressaltar a importância dos grupos de formação e do plano de desenvolvimento individual, o entrevistado AC faz apontamentos contributivos para que estejam presentes dentro dessas etapas os processos de capacitação e desenvolvimento socioemocional, ou seja, uma abordagem mais holística e focada no líder como um todo, como pessoa, como ser humano e que transcenda os aspectos técnicos de sua formação.

Por fim, o entrevistado AC recomenda a mudança do elemento “trilha de formação profissional”, substituindo por uma nova visão que o entrevistado sugere ser “educação corporativa”. Segundo as contribuições do entrevistado, a educação corporativa é mais abrangente e engloba, além das considerações que estão apontadas no capítulo anterior (trilha de formação), todos os demais aspectos de treinamento e desenvolvimento, como por exemplo: cursos de extensão, cursos de idiomas, modelos híbridos de educação, inovação, dentre outros. O entrevistado conclui sua contribuição contextualizando que uma estrutura de educação corporativa é mais abrangente e será mais relevante para o processo de formação de lideranças do que, apenas, uma estrutura que faça o provimento de trilhas de formações.

4.10 Versão final do artefato

Com base nas referências teóricas apresentadas no decorrer deste trabalho e das contribuições que a metodologia utilizada na pesquisa proporcionou, apresenta-se, a seguir, a versão final do artefato. Importante destacar que essa pesquisa possui suas limitações, que o artefato é uma primeira versão e que se faz necessária a aplicação do mesmo por empresas para sua efetiva avaliação e mensuração das contribuições que ele proporcionará.

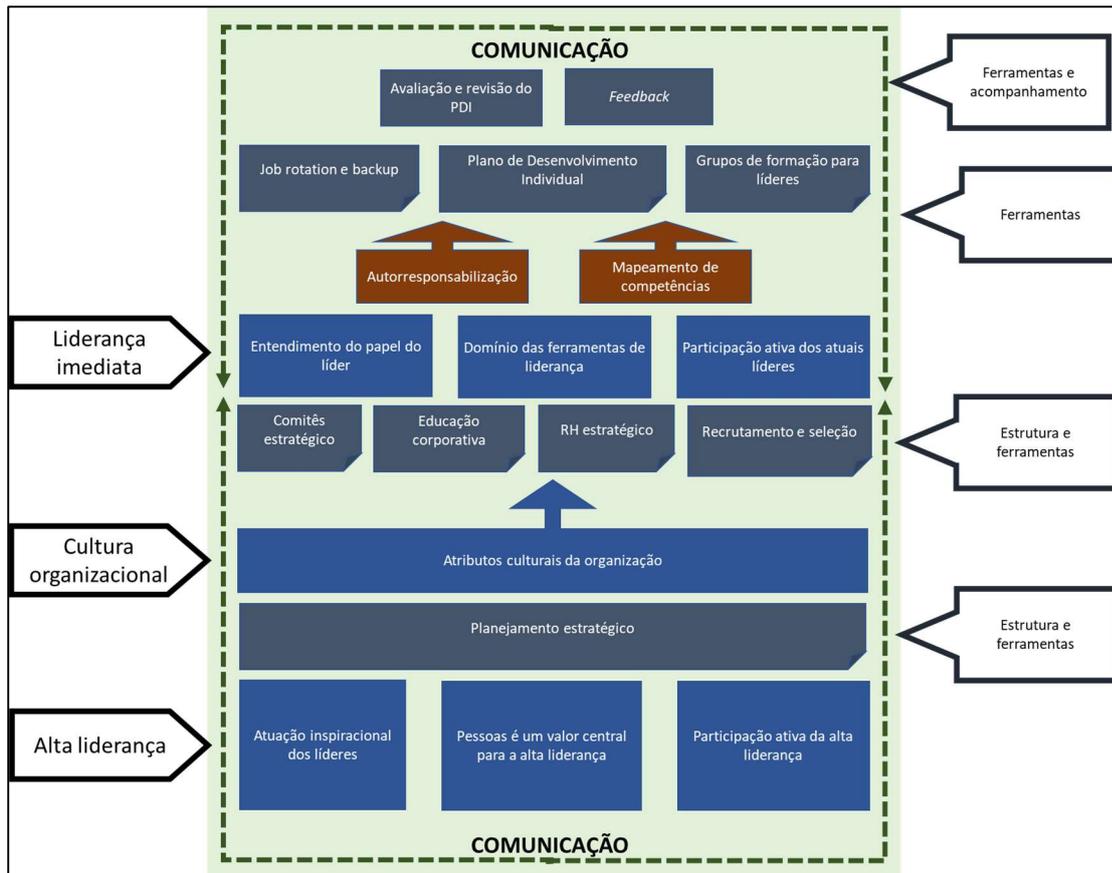


Figura 9. Versão final do artefato
 Fonte: Elaborado pelo autor (2022).

Por fim, ao submeter este trabalho e seus resultados para a banca avaliadora e após sua aprovação, sugere-se a continuidade das pesquisas para aprimoramento do modelo proposto, conforme prevê o referencial teórico que embasa a DSR, disposto nos capítulos antecedentes.

5 Conclusões

O artefato proposto em sua primeira versão, fruto das pesquisas realizadas conforme detalhamento exposto nos tópicos que compõem essa dissertação, após ser examinado pelos avaliadores é apresentado em sua versão final ao final do tópico acima. Ajustes foram necessários, a partir das contribuições dos especialistas, para melhorar a aplicabilidade prática do artefato, melhorias essas que foram observadas justamente na última etapa da pesquisa.

Este trabalho atinge seu objetivo geral e seus objetivos específicos à medida que abordou no decorrer da apresentação dos resultados temas e conteúdos relacionados aos objetivos propostos pela pesquisa, bem como, responde ao problema de pesquisa, ambos citados nos tópicos anteriores. Por tratar-se de uma pesquisa que produziu uma primeira versão do artefato, logicamente que há limitações próprias do processo de pesquisa, como: foi possível realizar apenas um estudo de caso, não houve tempo hábil para testar a aplicabilidade em ambientes corporativos e acompanhar ao passar do tempo quais os resultados foram produzidos pelo artefato, dentre outros. Diante disso, recomenda-se a continuidade das pesquisas, com objetivo de aprimoramento do artefato que esta dissertação produziu.

Referências

- Ali, W. (2017). A Review of Situational Leadership Theory and Relevant Leadership Styles: Options for Educational Leaders in the 21st Century. *Journal of Advances in Social Science and Humanities*, 3(11), 147-158. <https://doi.org/doi.org/10.15520/jassh311263>
- Antunes, A. M. P. (2018). Liderança servidora: evidências práticas em estudos de caso. *Gestão e Desenvolvimento*, (26), 77-103. <https://doi.org/doi.org/10.7559/gestaoedesenvolvimento.1999.656>
- Akdola, B. & Arikbogaa, F. S (2015). The Effects of Leader Behavior on Job Satisfaction: A Research on Technology Fast50 Turkey Companies. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 195, 278–282.
- Arsel, Z. (2017). Asking questions with reflexive focus: A tutorial on designing and conducting interviews. *Journal of Consumer Research*, 44(4), 939–948.
- Bardin, L. (1977). *Análise de conteúdo*. Lisboa, Portugal: Edições 70.
- Bengtsson, M. (2016). How to plan and perform a qualitative study using content analysis *NursingPlus Open*, 2, 8–14.
- Beugelsdijk, S. (2008). Strategic Human Resource Practices and Product Innovation. *Organization Studies*, 29(6). <https://doi.org/10.1177/0170840608090530>
- Byars, L. L. & Neil, T. C. (1987). Organizational philosophy and mission statements. *Planning Review*, 15(4), 32–35. <https://doi.org/10.1108/eb054197>
- Blanchard, K. H & Zigarmi, D. & Nelson, R. B. (1993). Situational Leadership® After 25 Years: A Retrospective. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 1, 21–36. <https://doi.org/10.1177/107179199300100104>
- Blank, W. & Witzel, J. R. & Green, S. G. (1990). A Test of the Situational Leadership Theory. *Personal Psychology*. 43, 579 – 597. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.1990.tb02397.x>
- Boies, K. & Howell, J. M (2006). Leader–member exchange in teams: An examination of the interaction between relationship differentiation and mean LMX in explaining team-level

outcomes. *The Leadership Quarterly*. 17, 246 – 257.
<https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2006.02.004>

Burgoyne, J. G., & James, K. (2001). Leadership development: Best practice guide for organisations. Recuperado de <https://eprints.lancs.ac.uk/id/eprint/47658/>

Burgoyne, J. G. (2006). What is the role of management capability in improving company performance? In: Porter, S. and Campbell, M. (Eds.), *Skills and Economic Performance*. London, UK: Caspian.

Burgoyne, J. G.; & James, T. K. (2006). Towards Best or Better Practice in Corporate Leadership Development: Operational Issues in Mode 2 and *Design Science research*. *British Journal of Management*, 17, 303–316. <https://doi.org/10.1111/j.1467-8551.2005.00468.x>

Burns, J. Z & Otte, F . L. (1999). Implications of Leader-Member Exchange Theory and Research for Human Resource Development Research. *Human Resource Development Quarterly*. 10(3). 225–248. <https://doi.org/10.1002/hrdq.3920100304>

Busquets, J. M. B. & Argüelles, M. J. M (2014). Determining factors in online training in companies. *The International Journal of Management Education*. 12, 68–79. <https://doi.org/10.1016/j.ijme.2014.01.002>

Ciulla, J. B. (2020). The Importance of Leadership in Shaping Business Values. In: A busca pela ética na liderança, nos negócios e além. *Issues in Business Ethics*. 50, 153–163. https://doi.org/10.1007/978-3-030-38463-0_10

Creswell, J. W. (2010) *Projeto de Pesquisa: método qualitativo, quantitativo e misto*. Porto Alegre: Artmed.

Dansereau, F. J. & Cashman, J. & Graen, G. (1973). Instrumentality Theory and Equity Theory as Complementary Approaches in Predicting the Relationship of Leadership and Turnover among Managers. *Organizational Behavior and Human Performance*, 10, 184–200. [https://doi.org/10.1016/0030-5073\(73\)90012-3](https://doi.org/10.1016/0030-5073(73)90012-3)

Dansereau, F. J. & Graen, G. B. & Haga, W. (1975). A vertical dyad linkage approach to leadership in formal organizations. *Organizational Behavior and Human Performance*, 10, 46-48. [https://doi.org/10.1016/0030-5073\(75\)90005-7](https://doi.org/10.1016/0030-5073(75)90005-7)

- Day, D. V., Miscenko, D. (2014). *Leader–Member Exchange (LMX): Construct Evolution, Contributions, and Future Prospects for Advancing Leadership Theory*. <https://doi.org/10.1093/oxfordhb/9780199326174.013.0008>
- Dermol, V. & Širca, N. T. (2018). Communication, company mission, organizational values, and company performance. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*. 238, 542–551. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2018.04.034>
- Dienesch, R. M. & Liden, R. C. (1986). Leader-Member Exchange Model of Leadership: A Critique and Further Development. *Academy of Management Review*. 11(30), 618–634. <https://doi.org/10.5465/amr.1986.4306242>
- Dierendonck, D. V (2010). Servant Leadership: A Review and Synthesis. *Journal of management*, 37(4), 1228–1261. <https://doi.org/10.1177/0149206310380462>
- Ferreira, V. B, Amestoy, S. C., Silva, G. T. R., Trindade, L. L., Santos, I. A. R. & Varanda, P. A. G. (2020). Liderança transformacional na prática de enfermeiros: desafios e estratégias. *Rev Bras Enferm*, 73(6). <https://doi.org/10.1590/0034-7167-2019-0364>
- Filonovich S., Tatarchenko L., Ruzhanskaya L., Pliner L. (2018) Management and Leadership Development Needs: The Case of Russia. In: Purg D., Braček Lalić A., Pope J. *Business and Society*. https://doi.org/10.1007/978-3-319-78855-5_9
- Geier, T. M. (2016). Leadership in Extreme Contexts: Transformational Leadership, Performance Beyond Expectations? *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 10(5) 1–14. <https://doi.org/10.1177/1548051815627359>
- Gibbs, G. (2009). *Análise de dados qualitativos: coleção pesquisa qualitativa*. Porto Alegre: Artmed
- Godoi, C. K. & Mello, R. B. & Silva, A. B. (Orgs.) (2006). *Pesquisa qualitativa em estudos organizacionais: paradigmas, estratégias e métodos*. São Paulo: Saraiva
- Graen, B. G & Uhl-Bien, M. (1995). Relationship-Based Approach to Leadership: Development of Leader-Member Exchange (LMX) Theory of Leadership over 25 Years: Applying a Multi-Level Multi-Domain Perspective. *Leadership Quarterly*. 6(2), 219-247. Recuperado de <https://digitalcommons.unl.edu/managementfacpub/57>

- Hendry, C. & Pettigrew, A. (1986), The Practice of Strategic Human Resource Management, *Personnel Review*, 15 (5), 3–8. doi:10.1108/eb055547
- Henkel, T., Bourdeau, D. (2018). A Field Study: An Examination Of Managers' Situational Leadership Styles. *Journal of Diversity Management*, 13(2), 7–14. <https://doi.org/10.19030/jdm.v13i2.10218>
- Hersey, P. & Blanchard K. H. & Natemeyer, W. E. (1979). Situational Leadership, Perception, and the Impact of Power. *Group & Organization Studies*, 4(4), 418-428. <https://doi.org/10.1177/105960117900400404>
- Hevner A. R & March, S. T. & Park, J. & Ram, S. (2004). Design Science in Information systems research. *MIS Quarterly*, 28(1), 75–105. <https://doi.org/10.2307/25148625>
- Hevner, A. R. (2007). A Three Cycle View of Design Science Research. *Scandinavian Journal of Information Systems*, 19(2). Recuperado de <http://aisel.aisnet.org/sjis/vol19/iss2/4>
- Holmström, J. & Ketokivi, M. & Hameri, A. P. (2009). Bridging Practice and Theory: A Design Science Approach. *Decision Sciences*. 40(1), 65–87. <https://doi.org/10.1111/j.1540-5915.2008.00221.x>
- Horváth, D., Szabó, R. Z., (2019) Driving forces and barriers of Industry 4.0: Do multinational and small and medium-sized companies have equal opportunities?. *Technological Forecasting & Social Change*, 146, 119–132. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2019.05.021>
- Knowles, M. S. (1978). Andragogy: Adult Learning Theory in Perspective. *Community College Review*, 5(3), 9–20. <https://doi.org/10.1177/009155217800500302>
- Kirkman, B., Chen, G., & Mathieu, J. (2020). Improving employee performance by developing empowering leaders & companies. *Behavioral Science & Policy*, 6(1), 23–36.
- Kong, M., Xu, H., Zhou, A., Yuan, Y. (2017). Implicit followership theory to employee creativity: The roles of leader–member exchange, self-efficacy and intrinsic motivation. *Journal of Management & Organization*, 25, 1–15. <https://doi.org/10.1017/jmo.2017.18>
- Kuechler, B. & Vaishnavi, V. (2008). On theory development in design science research: anatomy of a research project. *European Journal of Information Systems*, 17, 489–504. <https://doi.org/10.1057/ejis.2008.40>

- Lacerda, P.D.; & Dresch A.; & Proença A.; & Júnior A.V.A.J. (2013). Design Science Research: método de pesquisa para a engenharia de produção. *Gest. Prod.*, 20(4), 741-761. <https://doi.org/10.1590/S0104-530X2013005000014>
- Landis, A. E. & Hill, D. & Harvey, R. M. (2014). A Synthesis of Leadership Theories and Styles. *Journal of Management Policy and Practice*. 15 (2). Recuperado de http://www.m.www.na-businesspress.com/JMPP/LandisEA_Web15_2_.pdf
- Lara Campos, K. C. & Barduchi, A. L. J. & Marques, D. G. & Ramos, K. P. & Santos, L. A. D. & Becker, T. J. (2004). Avaliação do Sistema de Treinamento e Desenvolvimento em Empresas Paulistas de Médio e Grande Porte. *Psicologia: Reflexão e Crítica*, 17(3), 435-446.
- Lepak, D. P. & Liao, H. & Chung, Y. & Harden, E.E. (2006). A Conceptual Review of Human Resource Management Systems in Strategic Human Resource Management Research. *Research in Personnel and Human Resources Management*, vol. 25, 217 - 271. [https://doi.org/10.1016/S0742-7301\(06\)25006-0](https://doi.org/10.1016/S0742-7301(06)25006-0)
- Lynch, B. (2015). Partnering for performance in situational leadership: a person-centred leadership approach. *International Practice Development Journal*, 5(1), 10-25.
- Lord, R. G., Hall, R. J. (2005). Identity, deep structure and the development of leadership skill. *The Leadership Quarterly*. 16, 591–615. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2005.06.003>
- Manson, N. J. (2006). Is operations research really research? *Orion*. 22(2), 150-180. <https://doi.org/10.5784/22-2-40>
- March, S. T. & Smith, G. F. (1995) Design and natural science research on information technology. *Decision Support Systems*. 15, 251–266. [https://doi.org/10.1016/0167-9236\(94\)00041-2](https://doi.org/10.1016/0167-9236(94)00041-2)
- Modell, S. (2005). Triangulation between case study and survey methods in management accounting research: An assessment of validity implications. *Management Accounting Research*, 16(2), 231–254.
- Morales, V. J. G. M, Montes, F. J. L. & Jover, A. J. V. (2008). The Effects of Transformational Leadership on Organizational Performance through Knowledge and Innovation. *British Journal of Management*, 19, 299–319. <https://doi.org/10.1111/j.1467-8551.2007.00547.x>

- Morina, I. (2021). Importance of Training for Companies in Serbia. *International Journal of Economics and Business Administration*, (4), 156–168.
- Mostafa, A. M. S., El-Motalib A. A. (2018). Servant Leadership, Leader–Member Exchange and Proactive Behavior in the Public Health Sector. *Personnel Management*, 1–16. <https://doi.org/10.1177/0091026018816340>
- Mumford, T. V, Campion M. A., Morgeson, F . P. (2007). The leadership skills strataplex: Leadership skill requirements across organizational levels. *The Leadership Quarterly*. 18, 154–166. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2007.01.005>
- Papworth, M. A. & Milne, D. & Boak, G. (2009). An exploratory content analysis of situational leadership. *Journal of Management Development*. 28(7), 593–606. <https://doi.org/10.1108/02621710910972706>
- Pelegriani, E.K. & Scandura, T. A. & Jayaraman, V. (2010). Cross-Cultural Generalizability of Paternalistic Leadership: Na Expansion of Leader–Member Exchange. *Theory Group & Organization Management*, 35(4), 391–420. <https://doi.org/10.1177/1059601110378456>
- Salehzadeh, R., Shahin, A., Kazemi, A., & Barzoki, A. S. (2015). Proposing a new approach for evaluating the situational leadership theory based on the Kano model: The case of university students", *International Journal of Public Leadership*, 11(1), 4-20. <https://doi.org/10.1108/IJPL-05-2014-0003>
- Simon, H. A (1996). *The Sciences of the Artificial*. London, UK: MIT Press.
- Sheer, V. C. (2015). “Exchange lost” in leader–member exchange theory and research: A critique and a reconceptualization. *Leadership*, 11(2), 213-229. <https://doi.org/10.1177/1742715014530935>
- Smith, K. & Zajda, J. (2018). Qualitative and Quantitative Methodologies: A Minimalist View. *Education and Society*. 36(1), 73–83. <https://doi.org/10.7459/es/36.1.06>
- Sorenson, R. L. (2000). The Contribution of Leadership Style and Practices to Family and Business Success. *Family Business Review*, 13(3). <https://doi.org/10.1111/j.1741-6248.2000.00183.x>

- Starkey, k. & Madan, P. (2001). Bridging the Relevance Gap: Aligning Stakeholders in the Future os Management Research. *British Journal of Management*. 12, 3 – 26. <https://doi.org/10.1111/1467-8551.12.s1.2>
- Thompson, G., Vecchio, R.P., (2009). Situational leadership theory: A test of three versions. *The Leadership Quarterly*, 20, 837–848. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2009.06.014>
- Thompson, G., & Glasø, L. (2015), Situational leadership theory: a test from three perspectives. *Leadership & Organization Development Journal*, 36(5), 527–544. <https://doi.org/10.1108/LODJ-10-2013-0130>
- Takeda, H., Veerkamp, P., Tomiyama, T. & Yoshikawa, H. (1990), *AI Magazine*. 11(4), 37-39. <https://doi.org/10.1609/aimag.v11i4.855>
- Van Aken, J. E. (2004). Management research based on the paradigm of the design sciences: The quest for field-tested and grounded technological Rules. *Journal of Management Studies*. 41, 218–246. <https://doi.org/10.1111/joms.2004.41>.
- Van Aken, J. E., (2007). Design Science and Organization Development Interventions: Aligning Business and Humanistic Values. *Journal of Applied Behavioral Science*, 43 (1), 67–88. <https://doi.org/10.1177/0021886306297761>
- Vardi, Y. & Wiener, Y. & Popper, M. (1989). The Value Content of Organizational Mission as a Factor in the Commitment of Members. *Psychological Reports*, 65, 27–34. <https://doi.org/10.2466/pr0.1989.65.1.27>
- Vogt, M. S. L., & Alves, E. D. (2011). Revisão teórica sobre a educação de adultos para uma aproximação com a andragogia. *Educação*, 30(2), 195 – 214. Recuperado de <https://periodicos.ufsm.br/reeducacao/article/view/3746>
- Voordijk, H. (2009). Construction management and economics: the epistemology of a multidisciplinary design science. *Construction Management and Economics*. 27, 713 – 720. <https://doi.org/10.1080/01446190903117777>
- Yıldız, S. & Baştürk, F. & Boz, İ. T. (2014). The Effect of Leadership and Innovativeness on Business Performance. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*. 150, 785 – 793. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2014.09.064>
- Yin, R. K. (2010). *Estudo de Caso: Planejamento e Métodos*. Porto Alegre: Bookman.

Apêndices

A – Síntese do Guia de Boas Práticas

Etapas importantes para o desenvolvimento de líderes	Características/síntese
Orientação <i>top down</i> , com suporte especializado	O desenvolvimento de líderes precisa ser um valor para a alta liderança. Os principais executivos precisam ser ativos neste tema. Os responsáveis pelas atividades relacionadas ao tema precisam de contato próximo e relação aberta com a alta liderança.
Liderança como impulsionador de negócios	O desenvolvimento de líderes está ligado intimamente à missão, aos valores e aos objetivos do negócio como um todo. Há explícito encorajamento para o desenvolvimento pessoal dos colaboradores (<i>job rotation</i> , PDI, mentorias...).
Consideração do conceito de liderança	O conceito de liderança deve ser examinado cuidadosamente à luz da cultura organizacional (que nem sempre é congruente com as necessidades/aspirações do negócio). As ações de desenvolvimento de novos líderes precisam ser alinhadas a esse conceito, assim como, alinhadas com as demais práticas gerenciais da organização.
Estrutura voltada para o desenvolvimento de pessoas	Rotas claras de desenvolvimento pessoal e profissional para os líderes, adequadas ao estágio de suas carreiras (por exemplo: trilhas de formação, avaliações regulares...). A estrutura organizacional que é voltada para o desenvolvimento de líderes deve ser disseminada e divulgada, estimulando sempre o processo de aprendizado em toda a organização.
Formalidade <i>versus</i> Informalidade no desenvolvimento de líderes	A abordagem de desenvolvimento precisa estar convergente ao estágio de maturidade da organização e à sua cultura. Em geral, mesclar e conciliar as duas variáveis é importante. Mesmo as práticas de desenvolvimento informais, com o tempo, precisarão ser institucionalizadas. Amplitude de vivências e experiências é importante.
Desenvolver líderes internos ou contratar líderes	Promover talentos internos aos cargos de liderança é uma boa forma de manter os princípios e a cultura organizacional, mas isso depende muito do estágio de maturidade da empresa, do desenvolvimento organizacional e da natureza do próprio negócio. De outro lado, trazer líderes talentosos de outras organizações também é importante para promover outras linhas de pensamentos e múltiplas experiências (diversidade). Conciliar ambos os cenários parece ser um bom caminho.
Apoio externo especializado no processo de desenvolvimento	Trabalhar em conjunto com empresas externas, especializadas em áreas específicas do conhecimento, é importante. Escolas de negócios e outros profissionais poderão ser conectados a momentos específicos no decorrer do processo de desenvolvimento dos líderes, trazendo novas metodologias, ampliando o networking e promovendo o benchmarking. Usar esse apoio externo, desde que os parceiros estejam conectados e alinhados com a estratégia geral da organização e sua cultura, pode contribuir na formação das pessoas.
Líderes ou Gerentes, o valor da gestão de desempenho e competências	As organizações modernas precisarão mais de líderes do que de gestores, isso significa elevar os níveis de liderança em todas as camadas da organização. Para isso, há a necessidade de uma estrutura de competências organizacionais e ampla compreensão da mesma para o desempenho das funções. Também, o gerenciamento dos comportamentos e das competências passa a ser tão relevante, ou mais, do que gerenciar o desempenho final (produtividade).
Retenção, recompensa e reconhecimento	Recompensas personalizadas às aspirações dos líderes. Incluir oportunidade de desenvolvimento no pacote de benefícios da organização.
Avaliação	Criar avaliações regulares para garantir que a o processo de formação dos líderes está convergente com os direcionamentos da alta liderança e/ou com as necessidades do negócio (exemplo: feedback 360, avaliações de aprendizagem...).

Quadro 4. Guia de boas práticas no desenvolvimento de líderes

Nota. Adaptado de Burgoyne e James (2001).

B – Instrumentos de Pesquisa

Instrumento de Pesquisa A: Previamente foi apresentado uma síntese do material produzido por Burgoyne e James (2001) e também foi disponibilizado o material na íntegra para que os entrevistados conheçam e possam estudar o mesmo com antecedência.

1 - Com base em sua experiência e conhecimento teórico, quais são as suas percepções gerais acerca do material que lhe foi apresentado?

2 - Como observado no material, esta pesquisa não foi realizada aqui no Brasil. Objetivando implementar a estrutura apresentada pelo autor em empresas locais, você acredita haver necessidade de adaptações para isso?

3 - Você acredita ser viável implementar um processo de desenvolvimento de líderes inspirado nas contribuições do autor?

4 - Suponha o interesse em implantar um processo inspirado neste material, você acha possível ter indicadores para mensurar a viabilidade de implementar esse processo?

Instrumento de Pesquisa B:

Público: Diretor Executivo

Previamente foi apresentado uma síntese do material produzido por Burgoyne e James (2001), juntamente com o material na íntegra para que os entrevistados conheçam e possam estudar o mesmo com antecedência.

1- Acerca do que o autor cita no “princípio de escolhas estratégicas” número 1, quais são as ações que você acredita serem essenciais existirem dentro da organização? Quais são os papéis da alta liderança, do RH e dos atuais líderes da empresa?

2 - E na escolha estratégica número 2, pela sua experiência, quais são as ações que você acredita serem essenciais existirem dentro da organização?

- Como os atuais líderes podem contribuir?

- Você conhece o instrumento do Plano de Desenvolvimento Individual (PDI)?

- É diferente formatar PDI para liderados JR (júnior) e SR (sênior)?

- Em suas atividades rotineiras, a forma pela qual orienta, direciona, repassa conhecimento aos seus liderados é a mesma para profissionais JR e SR?

- Qual sua percepção acerca de formalidade versus informalidade na relação entre líder e liderado?

3 - E na escolha estratégica número 3, pela sua experiência, quais são as ações que você acredita serem essenciais existirem dentro da organização?

- Você acha importante “oxigenar” a equipe de líderes? Por quê?

4 - E na escolha estratégica número 4, pela sua experiência, quais são as ações que você acredita serem essenciais existirem dentro da organização?

- Quais dimensões do conhecimento (ou áreas do conhecimento, ou temáticas,) você acredita ser importante para serem trabalhados em líderes?

5 - E na escolha estratégica número 5, pela sua experiência, quais são as ações que você acredita serem essenciais existirem dentro da organização?

- Em sua opinião, feedback é importante?

*- Feedback para colaborador JR e SR, é igual? Por quê?

- Quais ações você utiliza para ampliar o nível de conexão, aumentar a confiança e a lealdade com seus liderados?

6 - E na escolha estratégica número 6, pela sua experiência, quais são as ações que você acredita serem essenciais existirem dentro da organização?

7 - Além dos elementos citados no material, você acredita haver outros que precisariam ser incluídos num processo para desenvolver líderes?

8 - Se você pudesse voltar atrás em sua carreira, o que você faria de diferente em seu processo de formação e desenvolvimento como líder?

Público: Gestor de RH:

Previamente foi apresentado uma síntese do material produzido por Burgoyne e James (2001), juntamente com o material na íntegra para que os entrevistados conheçam e possam estudar o mesmo com antecedência. Adicionalmente, como uma atividade prévia e preparatória para a entrevista foi recomendado que para cada item citado pelo autor (e suas adaptações), o entrevistado relacione quais as ações práticas correspondentes acontecem (ou precisariam acontecer) em seu ambiente organizacional.

1 - Acerca do que o autor cita no “princípio de escolhas estratégicas” número 1, pela sua experiência, quais são as ações que você acredita serem essenciais existirem dentro da organização?

- Qual é o papel da alta liderança da empresa?

- O que os atuais líderes precisam fazer?

- Qual é o papel do RH

2 - E na escolha estratégica número 2, pela sua experiência, quais são as ações que você acredita serem essenciais existirem dentro da organização?

- Como os atuais líderes podem contribuir?

- Você conhece o instrumento do Plano de Desenvolvimento Individual (PDI)?

- Você orienta sua utilização?

- Existe algum “conceito ou metodologia” utilizado para o PDI?

*- É diferente formatar PDI para liderados JR (júnior) e SR (sênior)?

- Em sua percepção, a forma de orientar, direcionar, repassar conhecimento aos liderados é a mesma para profissionais JR e SR?

- Qual sua percepção acerca de formalidade versus informalidade na relação entre líder e liderado e no processo de desenvolvimento?

3 - E na escolha estratégica número 3, pela sua experiência, quais são as ações que você acredita serem essenciais existirem dentro da organização?

- Você acha importante “oxigenar” a equipe de líderes? Por quê?

4 - E na escolha estratégica número 4, pela sua experiência, quais são as ações que você acredita serem essenciais existirem dentro da organização?

- Quais dimensões do conhecimento (ou áreas do conhecimento, ou temáticas,) você acredita ser importante para serem trabalhadas em líderes?

5 - E na escolha estratégica número 5, pela sua experiência, quais são as ações que você acredita serem essenciais existirem dentro da organização?

- Você acha feedback importante?

- Feedback para colaborador JR e SR, é igual? Por quê?

- Existem outras ações que você recomenda para ampliar o nível de conexão, aumentar a confiança e a lealdade entre líder e liderado?

6 - E na escolha estratégica número 6, pela sua experiência, quais são as ações que você acredita serem essenciais existirem dentro da organização?

7 - Além dos elementos citados no material, você acredita haver outros que precisariam ser incluídos num processo para desenvolver líderes?

Público: Gestor SR

Previamente foi apresentado uma síntese do material produzido por Burgoyne e James (2001), juntamente com o material na íntegra para que os entrevistados conheçam e possam

estudar o mesmo com antecedência. Adicionalmente, como uma atividade prévia e preparatória para a entrevista será recomendado que para cada item citado pelo autor (e suas adaptações), o entrevistado relacione quais as ações acontecem (ou precisariam acontecer) em seu ambiente organizacional.

1 - Acerca do que o autor cita no “princípio de escolhas estratégicas” número 1, pela sua experiência, quais são as ações que você acredita serem essenciais existirem dentro da organização? Quais são os papéis dos envolvidos?

2 - E na escolha estratégica número 2, pela sua experiência, quais são as ações que você acredita serem essenciais existirem dentro da organização?

- Como os atuais líderes podem contribuir?

- Você conhece o instrumento do Plano de Desenvolvimento Individual (PDI)?

- É diferente formatar PDI para profissionais JR (júnior) e SR (sênior)?

- Em suas atividades rotineiras, a forma pela qual orienta, direciona, repassa conhecimento aos seus liderados é a mesma para profissionais JR e SR?

- Qual sua percepção acerca de formalidade versus informalidade na relação entre líder e liderado?

3 - E na escolha estratégica número 3, pela sua experiência, quais são as ações que você acredita serem essenciais existirem dentro da organização?

4 - E na escolha estratégica número 4, pela sua experiência, quais são as ações que você acredita serem essenciais existirem dentro da organização?

- Quais dimensões do conhecimento (ou áreas do conhecimento, ou temáticas, ...) você acredita ser importante para serem trabalhados em líderes?

5 - E na escolha estratégica número 5, pela sua experiência, quais são as ações que você acredita serem essenciais existirem dentro da organização?

- Você acha feedback importante?

- Feedback para colaborador JR e SR, é igual? Por quê?

- Você consegue dar feedback para todos os seus liderados com a mesma frequência?

- Existem outras ações que você utiliza para ampliar o nível de conexão, aumentar a confiança e a lealdade com seus liderados?

6 - E na escolha estratégica número 6, pela sua experiência, quais são as ações que você acredita serem essenciais existirem dentro da organização?

7 - Se você pudesse voltar atrás em sua carreira, o que você faria de diferente em seu processo de formação e desenvolvimento como líder?

Instrumento de Pesquisa C:

Público: Diretor Executivo

1 - Sobre o sucesso de sua empresa na formação de novos líderes, me fale um pouco dos principais elementos que levam ao sucesso, no seu ponto de vista? Quais os papéis dos envolvidos?

- Desenvolvimento de pessoas é um valor para sua gestão? É importante para você?

2 - Qual é sua percepção acerca da formalidade versus informalidade no processo de desenvolvimento de pessoas?

- Como sua empresa trabalha esse debate?

- Você acha importante ter tratativas diferentes na forma de orientar, direcionar, repassar conhecimento aos profissionais JR e SR?

- Como você percebe sua empresa neste aspecto?

3 - Você acha importante “oxigenar” a equipe de líderes? Por quê?

- Como é organizado esse processo em sua empresa?

- Como vocês tratam a diversidade (perfil, gênero...)

4 - Quais dimensões do conhecimento (ou áreas do conhecimento, ou temáticas,) vocês trabalham em seus líderes?

- Em sua opinião, o conhecimento que existe dentro da organização é utilizado e serve como catalisador para a formação de líderes?

- Como multiplicam o conhecimento interno?

- Existem profissionais externos (especialistas) que apoiam?

5 - Como é realizado a gestão de desempenho e competências em sua empresa?

- O que é um líder competente, para você?

- Você acha feedback importante?

*- Feedback para colaborador JR e SR, é igual? Por quê?

- Existem outras ações que você utiliza para ampliar o nível de conexão, aumentar a confiança e a lealdade com seus liderados?

6 - Como sua empresa trabalha os aspectos de retenção e recompensa.

7 - Como vocês trabalham as questões de responsabilidade social e ética nos negócios? Como isso é comunicado?

8 - Como vocês trabalham as questões de responsabilização dos colaboradores?

Público: Gestor de RH

1 - Sobre o sucesso de sua empresa na formação de novos líderes, me fale um pouco dos principais elementos que levam ao sucesso, no seu ponto de vista?

- Como é feito o processo de recrutamento e seleção

2 - Qual é sua percepção acerca da formalidade versus informalidade no processo de desenvolvimento de pessoas?

- Como sua empresa trabalha esse debate?

- Você acha importante ter tratativas diferentes na forma de orientar, direcionar, repassar conhecimento aos profissionais JR e SR?

3 - Você acha importante “oxigenar” a equipe de líderes? Por quê?

- Como é organizado esse processo em sua empresa?

4 - Quais dimensões do conhecimento (ou áreas do conhecimento, ou temáticas,) vocês trabalham em seus líderes?

- Em sua opinião, o conhecimento que existe dentro da organização é utilizado e serve como catalisador para a formação de líderes?

- Como multiplicam o conhecimento interno?

- Existem profissionais externos que apoiam o processo de conhecimento?

- Em sua opinião, quais seriam “indicadores” relevantes na hora de avaliar um modelo de desenvolvimento de líderes. O que você olharia neste modelo?

5 - Como é realizado a gestão de desempenho e competências em sua empresa?

- Você acha feedback importante?

- Qual orientação da empresa sobre este aspecto?

*- Feedback para colaborador JR e SR, é igual? Por quê?

- Existem outras ações que você recomenda para ampliar o nível de conexão, aumentar a confiança e a lealdade entre líder e liderado?

6 - Como sua empresa trabalha os aspectos de retenção e recompensa.

7 - Existem estímulos para fortalecer as relações entre os times gerenciais?

Instrumento de Pesquisa D:

1 - Quais as suas percepções gerais acerca do artefato proposto?

- rigor metodológico, potencial de aplicabilidade, ordenamento das etapas, etc.

2 – Este artefato tem potencial para ser implementado na prática?

3 - Outras opiniões, críticas e contribuições acerca do artefato proposto.