

**UNIVERSIDADE DO VALE DO RIO DOS SINOS - UNISINOS
UNIDADE ACADÊMICA DE PESQUISA E PÓS-GRADUAÇÃO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM GESTÃO E NEGÓCIOS
NÍVEL MESTRADO PROFISSIONAL EM GESTÃO E NEGÓCIOS**

LILIANE LOPES PEREIRA FETZNER

**O DESENVOLVIMENTO DE NOVAS PERSPECTIVAS DE LIDERANÇA NAS
INDÚSTRIAS, COM FOCO NA PROSPERIDADE**

Porto Alegre

2018

Liliane Lopes Pereira Fetzner

**O DESENVOLVIMENTO DE NOVAS PERSPECTIVAS DE LIDERANÇA NAS
INDÚSTRIAS, COM FOCO NA PROSPERIDADE**

Dissertação apresentada como requisito parcial para obtenção do título de Mestre pelo Programa de Pós-Graduação em Gestão e Negócios da Universidade do Vale do Rio dos Sinos - UNISINOS

Orientador: Prof. Dr. Cláudio Senna Venzke

Porto Alegre

2018

F419d

Fetzner, Liliane Lopes Pereira

O desenvolvimento de novas perspectivas de liderança nas indústrias, com foco na prosperidade / por Liliane Lopes Pereira Fetzner. – 2018.

94 f. : il. ; 30 cm.

Dissertação (mestrado) — Universidade do Vale do Rio dos Sinos, Programa de Pós-Graduação em Gestão e Negócios, Porto Alegre, RS, 2018.

“Orientador: Dr. Cláudio Senna Venzke”.

1. Mudanças de consciência. 2. Transformação organizacional. 3. Novas perspectivas de liderança. 4. Empresas prósperas. I. Título.

CDU: 658.012.4

AGRADECIMENTOS

Nos últimos anos, tenho fomentado muito o sentimento de gratidão na minha vida e tenho colhido belos frutos. Procuro ser grata diariamente por tudo o que tenho e agradeço com vigor a Deus, pois creio em Sua vontade divina. Com isso, inicio os meus agradecimentos formais a Ele, que esteve comigo em todas as viagens a Porto Alegre, me iluminando e dando forças para continuar. Acredito muito que a fé move montanhas e por isso me agarro a ela!

Ao meu marido Gabriel Fetzner, que está sempre comigo me impulsionando a buscar os meus sonhos, me ancorando de todas as formas possíveis. Ah como eu admiro o ser humano que você é... Te amo vida!

Aos meus pais Neuzo e Odete, que são minha base, que sempre estiveram ao meu lado, me estimulando, seja com uma palavra de carinho, uma mensagem no whatsapp, uma ligação... É muito amor envolvido!

À minha família e aos queridos amigos, obrigada por tudo!

À minha gestora Adalgisa Porto pela compreensão nos momentos em que eu não estava presente e por apostar na minha busca, me dando todo o suporte possível. Ada, você é demais! Aproveito e estendo os meus agradecimentos ao Grupo Vibra, empresa que me acolhe tão bem. Aos meus colegas que convivem comigo, pela compreensão diária.

Aos meus colegas do MPGN 2016/02, sem palavras, vocês tornaram esta caminhada muito mais leve. A França ficará para sempre na memória. Em especial às minhas amigas queridas, Fernanda Aguiar e Bibiana Warth, que juntas formamos o trio de muitos trabalhos e ajuda mútua. Já tenho saudades... Amo!

Ao meu orientador Cláudio Senna, um ser humano fantástico e iluminado que entrou no meu caminho com todo o seu conhecimento profundo. Saiba que você é inspiração!

Também agradeço a todos os professores que fizeram parte deste trajeto, por todo o conhecimento compartilhado, vocês possuem toda a minha admiração! Em especial às professoras Aline e Patrícia, por fazerem parte da minha banca, trazendo contribuições relevantes.

Por fim, agradeço às empresas e cada indivíduo que tive a oportunidade de entrevistar. Saibam que aprendi muito com cada um de vocês e foi um grande prazer. Em cada entrevista, uma nova descoberta. Muito obrigada!

“Transformar o mundo não é uma questão de peças e racionalidades, mas de gente e relações: o seu jeito de ser faz diferença!”

(AMCE Negócios Sustentáveis)

RESUMO

O presente estudo busca compreender os elementos necessários para o desenvolvimento de novas perspectivas de liderança nas indústrias, com foco na prosperidade. Devido às mudanças de consciência global, novas relações de trabalho surgiram e com isso as necessidades das pessoas se transformaram, levando a uma mudança também na forma de liderar e fazer gestão nas organizações. A partir disso, entende-se como novas perspectivas de liderança o foco no coletivo / bem comum, pensando a longo prazo, tendo como objetivo produzir resultados sustentáveis para os *stakeholders*. Estes líderes são propulsores de mudança e transformação e tem habilidade de conectar diferentes paradigmas. Uma empresa que adota as novas perspectivas de liderança apresenta uma cultura que valoriza a inovação, a criatividade e o desencadeamento do espírito humano, ao encontro da prosperidade. Adota-se neste trabalho o conceito de prosperidade compreendido como a busca do florescimento da consciência humana, vinculado a uma visão ampla da vida.

Nas indústrias, pelas linhas de produção ali instaladas focadas na produtividade, torna-se um desafio o despertar para novas maneiras de liderar focadas nas pessoas. Como apoio nas empresas, a área de gestão de pessoas exerce um papel relevante para a definição da cultura e clima organizacional.

A partir disso, realizou-se uma pesquisa qualitativa baseada em um roteiro de entrevista semiestruturado, envolvendo 22 participantes de duas vertentes diferentes: pessoas que atuam em indústrias, englobando líderes de RH, líderes de áreas e liderados; e pessoas que trabalham em consultorias com processos de desenvolvimento de lideranças nas empresas.

Os resultados encontrados proporcionam uma visão voltada ao entendimento do papel das lideranças e perspectivas futuras de mudança ou transformação nas indústrias. Apontam também alguns caminhos à área de gestão de pessoas para o apoio na inserção de novas formas de liderar nas organizações. E por fim são apresentados os elementos necessários para desenvolver nas indústrias, novas perspectivas de liderança com foco na prosperidade. Foram mapeados 10 elementos que podem ser desenvolvidos nas empresas visando à transformação das pessoas e/ou ambiente de trabalho, com o viés de aproximar as novas formas de olhar o indivíduo e o coletivo nos negócios da prática realizada.

Palavras-chave: Mudanças de Consciência. Transformação Organizacional. Novas Perspectivas de Liderança. Empresas Prósperas.

ABSTRACT

The present study seeks to understand the elements necessary for the development of new perspectives of leadership in industries, with a focus on prosperity. In view of the changes in global consciousness, new working relationships have emerged and with this the needs of people have changed, leading to a change in the way of leadership and management in organizations. With this, it is understood as new leadership perspectives the focus on the collective / common good, long-term thinking, with the objective of producing sustainable results for the stakeholders. These leaders are drivers of change and transformation and have the ability to connect different paradigms. A company that adopts new leadership perspectives presents a culture that values innovation, creativity and the unleashing of the human spirit, in the face of prosperity. The concept of prosperity is understood as the search for the flowering of human consciousness, linked to a broad view of life.

In industries, by production lines installed there that are focused on productivity, it becomes a challenge to awaken to new ways of leading people focused. As support in companies, the area of people management plays a relevant role in the definition of culture and organizational climate.

From this, a qualitative research was carried out based on a semi-structured interview script, involving 22 participants from two different perspectives: people who work in industries, including HR leaders, area leaders and subordinates; and people who work in consultancies with processes of leadership development in companies.

The results provide a vision for the understanding of the role of leadership and future perspectives of change or transformation in industries. They also point out some ways to the area of people management to support the insertion of new ways of leading in organizations. Finally, the necessary elements are presented to develop new leadership perspectives focused on prosperity in industries. Ten elements have been mapped that can be developed in companies aiming at the transformation of people and / or work environment, with the purpose of approaching the new ways of looking at the individual and the collective in the business of the accomplished practice.

Keywords: Changes of Consciousness. Organizational Transformation. New Perspectives of Leadership. Prosperous Companies.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Macro conceitos do referencial teórico.....	18
Figura 2 - Três eras culturas da história dos EUA.....	19
Figura 3 – O modelo dos <i>stakeholders</i>	23
Figura 4 – Três principais aspectos da teoria dos <i>stakeholders</i>	25
Figura 5 – O modelo dos sete níveis de consciência	28
Figura 6 – Diferentes orientações das pessoas nas organizações, baseadas no tempo e na mudança.....	38
Figura 7 - Evolução do pensamento gerencial	41
Figura 8 - Ilustração da pesquisa proposta	53
Figura 9 - Representação do público de pesquisa	57
Figura 10 - Caminhos à área de gestão de pessoas para a inserção de novas perspectivas de liderança nas indústrias.....	74
Figura 11 - Elementos necessários para o desenvolvimento de novas perspectivas de liderança nas indústrias, com o intuito de tornar as empresas deste setor mais prósperas	76

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Sete níveis de consciência pessoal.....	29
Quadro 2 - Sete níveis de consciência organizacional.....	30
Quadro 3 – Paradoxos da vida organizacional.....	48
Quadro 4 - Diferenças entre os aspectos evolutivos ligados à prosperidade.....	52
Quadro 5 – Escolhas metodológicas.....	55
Quadro 6 – Número de pessoas entrevistadas por indústria.	58
Quadro 7 – Roteiro da entrevista semiestruturada.....	59
Quadro 8 - Papel das lideranças e as perspectivas futuras de mudança ou transformação nas indústrias	66
Quadro 9 - Mapeamento dos elementos para o desenvolvimento de novas perspectivas de liderança, que contribuem para tornar as empresas em questão mais prósperas.....	69

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 - Desempenho financeiro das “Empresas mais Queridas” versus o das “Empresas S&P 500” e o das “Empresas Feitas para Vencer”47

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	11
1.2 OBJETIVOS	14
1.2.1 Objetivo Geral	14
1.2.2 Objetivos Específicos	15
1.3 JUSTIFICATIVA	15
2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	18
2.2 TRANSFORMAÇÃO ORGANIZACIONAL.....	21
2.2.1 Teoria dos <i>Stakeholders</i>	22
2.2.2 Modelo teórico dos sete níveis de consciência	27
2.2.3 <i>Edgewalkers</i>	32
2.3 NOVAS PERSPECTIVAS DE LIDERANÇA	39
2.3.1. Impacto Positivo das Organizações	44
2.3.2 O Papel da Área de Gestão de Pessoas	47
2.4 EMPRESAS PRÓSPERAS	49
3 METODOLOGIA	55
3.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA.....	55
3.2 PARTICIPANTES DA PESQUISA.....	57
3.3 TÉCNICAS DE COLETA E ANÁLISE DE DADOS.....	58
4 RESULTADOS DA PESQUISA	62
4.1 PAPEL DAS LIDERANÇAS E AS PERSPECTIVAS FUTURAS DE MUDANÇA OU TRANSFORMAÇÃO NAS INDÚSTRIAS	62
4.2 IDENTIFICAÇÃO DOS ELEMENTOS PARA O DESENVOLVIMENTO DE NOVAS PERSPECTIVAS DE LIDERANÇA, QUE CONTRIBUEM PARA TORNAR AS EMPRESAS EM QUESTÃO MAIS PRÓSPERAS.....	67
4.3 CAMINHOS À ÁREA DE GESTÃO DE PESSOAS PARA A INSERÇÃO DE NOVAS PERSPECTIVAS DE LIDERANÇA NAS INDÚSTRIAS.....	72
4.4 APRESENTAÇÃO DOS ELEMENTOS NECESSÁRIOS PARA O DESENVOLVIMENTO DE NOVAS PERSPECTIVAS DE LIDERANÇA NAS INDÚSTRIAS, COM O INTUITO DE TORNAR AS EMPRESAS DESTE SETOR MAIS PRÓSPERAS	75
5 CONCLUSÕES DA PESQUISA	87
5.1 LIMITAÇÕES DO ESTUDO	90

5.2 SUGESTÕES PARA PESQUISAS FUTURAS.....91

REFERÊNCIAS.....92

1 INTRODUÇÃO

Considere um dos milagres da natureza: o processo mágico de metamorfose, que a lagarta se transforma em borboleta. A lagarta em sua breve existência faz pouco mais que se alimentar o que parece ser o seu único propósito. Em algum momento, inicia-se o surpreendente processo de metamorfose. Quando chega o momento certo, a ativação de determinadas células da lagarta a leva à fase de casulo, do qual emerge uma criatura de beleza encantadora, desempenhando uma função importante na natureza por meio da polinização vegetal. (MACKEY; SISODIA, 2013).

A analogia da borboleta vale para o ser humano e também para as organizações. Como pessoas, é possível optar por uma existência de lagarta, somente consumindo o máximo possível do mundo e não devolvendo nada em troca. Ou pode-se evoluir, assim como a lagarta que se transforma em borboleta, criando valor para os outros e para o mundo. O mesmo vale para as organizações, que podem ser como lagartas, empenhadas em maximizar seus próprios lucros, usando os recursos da natureza e das pessoas, em prol de seus próprios objetivos. Ou podem se reinventar como agentes de criação e colaboração, tornando-se capazes de promover a polinização de potenciais humanos, contribuindo para a criação de valor naquilo que fazem. Todavia, ao contrário das lagartas, não se pode esperar a natureza trazer a evolução para a consciência mais elevada. É preciso trabalhar para ampliar a própria consciência. (MACKEY; SISODIA, 2013).

A evolução do nível de consciência do ser humano é um fenômeno que ocorre constantemente, e com isso novas perspectivas estão sendo alcançadas em todos os campos da ciência. Nos negócios, de acordo com Karakas (2009), estudos mencionam uma mudança de paradigma na forma de fazer gestão. Esta mudança é complexa e inclui dimensões que saem de uma perspectiva previsível para o inesperado; de formas simplistas à complexidade; de sistemas fechados para sistemas adaptativos e cooperativos; de comando e controle ou abordagens baseadas no medo com a utilização do poder, para relações de confiança e empoderamento. Barret (2014) complementa afirmando que existe uma necessidade de mudança em questões-chave das organizações, dentre elas: a busca por relações mais abertas, democráticas e justas, em que as pessoas possam expressar o seu potencial e participar nas decisões para assim fazer diferença no mundo.

Concomitantemente, Mackey e Sisodia (2013) afirmam que o propósito da organização deve passar de, aumentar o lucro do acionista exclusivamente, para produzir resultados sustentáveis para todos os seus *stakeholders*, estes entendidos como todas as entidades que impactam ou são impactadas pela empresa.

O propósito, segundo Reiman (2013), está ligado à maneira única que a empresa escolhe para instituir sua contribuição no mundo, e está entranhado em tudo que a empresa faz e diz e ao que as pessoas sentem no seu dia a dia. Está associado a levar humanidade para os negócios. Miguel (2016) corrobora afirmando que o propósito é o elemento que fornece sentido para as ações de uma organização, onde as pessoas que trabalham sem propósito têm um simples trabalho. Sendo assim, o propósito é o que transforma o trabalho.

Produzir resultados sustentáveis para os diversos públicos (*stakeholders*) se associa ao capitalismo consciente, que é um paradigma em desenvolvimento nos negócios. Sua prática, segundo Mackey e Sisodia (2013), refere-se a uma forma de pensar o negócio com consciência de seu propósito maior, de seus impactos no mundo e de suas relações com os *stakeholders*. Barret (2014) coopera alegando que uma empresa que visa apresentar alto desempenho e construir resultados financeiros superiores precisa dar foco nas necessidades de todos os *stakeholders*, gerando assim impacto positivo no mundo, saindo da perspectiva individual para o coletivo e ao bem comum.

As novas perspectivas de liderança, portanto, possuem foco no coletivo / bem comum, pensando a longo prazo, além de terem como objetivo produzir resultados sustentáveis para os *stakeholders*. Estes líderes, de acordo com Neal (2006), propulsores de mudança e transformação, tem habilidade de agregar e conectar diferentes paradigmas, possuindo características importantes como a autoconsciência, a paixão, a integridade, a visão holística e o entusiasmo. Eles correm riscos, criam o futuro e buscam a prosperidade.

Por conseguinte, as organizações são comunidades de pessoas e a sua cultura e eficácia baseiam-se nos valores compartilhados e na consciência coletiva dos membros da organização. Uma cultura com as novas perspectivas de liderança é aquela que, conforme Neal (2006) valoriza a inovação, a criatividade, a tomada de riscos, o desencadeamento do espírito humano e o alinhamento com valores como a sustentabilidade, justiça, compaixão e alegria. Estas organizações terão pessoas

flexíveis, altamente comprometidas e talentosas, proporcionando assim a vantagem competitiva no século XXI, rumo à sustentabilidade e a prosperidade. (NEAL, 2013).

O desenvolvimento sustentável, uma das abordagens da sustentabilidade, é a correlação entre o crescimento econômico, social e ambiental (Banco Mundial, 2012). As empresas com visão para todos os *stakeholders*, de acordo com Fry (2013) se transformarão em organizações sustentáveis, onde o desafio atual gira em torno do desenvolvimento de modelos de negócios que abordem questões como ética, bem-estar dos colaboradores, responsabilidade social e sustentabilidade, sem sacrificar a lucratividade e outras métricas de desempenho, alinhando assim as pessoas, o planeta e o lucro. Isto porque os negócios, a economia, o meio ambiente, as pessoas e a sociedade não são mundos distintos, mas um único, uma vez que estão interconectados e são interdependentes.

Alinhado a isto, diante das transformações do mundo, da elevação no nível de consciência das pessoas, das constantes instabilidades econômicas e as catástrofes ambientais que vem ocorrendo, Russel (2013) apresenta o conceito de prosperidade. Este conceito está vinculado a uma visão ampla da vida e ao despertar dos potenciais humanos, pensando que é na vivacidade que existe o desejo de prosperar. Todos os seres vivos se esforçam para ir além da sobrevivência, para florescer verdadeiramente. Prosperidade conecta-se a um caminho de desenvolvimento baseado em valores humanísticos e harmonia com o meio ambiente envolvente. Portanto, a prosperidade vai além da sustentabilidade, pois está ligada ao florescer da vida com foco na atitude de criação, visando à transformação. Já a sustentabilidade tem o viés de reparação, com o intuito de mitigar os danos e sacrifícios causados ao meio (RUSSEL, 2013). Assim sendo, avançar neste caminho é necessário para que seja possível o ser humano, como espécie, prosperar em harmonia com um ambiente que se enriquece, não apenas em termos financeiros, mas também incluindo o seu capital natural.

Entretanto, apesar das tendências apresentadas até então, Neal (2013) ressalta que estas podem ser observadas de forma mais frequente em países industrializados. Nos países em desenvolvimento, a grande maioria das organizações continua com suas formas tradicionais de fazer gestão, focadas em si mesmas, com suas lideranças utilizando a perspectiva do comando e controle. Este posicionamento focaliza a decisão e o poder na mão do líder, ou seja, de poucas pessoas, o que acaba inibindo a criatividade, a inovação, o compartilhamento de

ideias e outras formas de pensar e fazer, entre outras questões, por todos os outros que fazem parte da rede interligada. Neste sentido há uma considerável perda para todos!

Pelas ideias expostas, observa-se então que existe uma emergência de novos posicionamentos visando a prosperidade a longo prazo. É preciso então alterar o *status quo*, buscando a transformação.

Para isto, a área de gestão de pessoas tem um papel relevante nas organizações. Segundo Bichueti (2015), ela deve atuar como agente de mudanças, assumindo atitudes proativas, seja no planejamento e execução da estratégia da área e da empresa, seja na busca de ferramentas mais eficazes de gestão de pessoal e na sua interação com as lideranças. O mesmo autor ainda frisa que uma área moderna de gestão de pessoas deve atuar de forma holística, abrangendo múltiplas responsabilidades, começando impreterivelmente pelos aspectos estratégicos da gestão de gente. Portanto, a área de gestão de pessoas exerce um papel ímpar na definição da cultura e clima organizacional, visto suas responsabilidades frente às pessoas.

Diante do contexto acima exposto, a presente pesquisa se insere com o objetivo de responder a seguinte questão-problema: Quais são os elementos necessários para o desenvolvimento de novas perspectivas de liderança nas indústrias, com foco na prosperidade?

1.2 OBJETIVOS

Com base na questão-problema é possível delinear o objetivo geral e os objetivos específicos deste estudo:

1.2.1 Objetivo Geral

Identificar os elementos necessários para o desenvolvimento de novas perspectivas de liderança nas indústrias, com o intuito de tornar as empresas deste setor mais prósperas.

1.2.2 Objetivos Específicos

- a) Entender o papel das lideranças e as perspectivas futuras de mudança ou transformação nas indústrias;
- b) Identificar os elementos para o desenvolvimento de novas perspectivas de liderança, que contribuem para tornar as empresas em questão mais prósperas;
- c) Apontar caminhos à área de gestão de pessoas para a inserção de novas perspectivas de liderança nas indústrias.

1.3 JUSTIFICATIVA

Em um passado pouco distante, no decorrer do século passado, as organizações tipicamente tratavam os funcionários como máquinas, que produziam sob a denominada Administração Científica de Frederick Winslow Taylor. Porém, segundo Neal (2013), a partir de acontecimentos como a globalização, o avanço da tecnologia, o aumento da instabilidade, o ritmo acelerado e o interesse por questões voltadas à espiritualidade e níveis mais altos de consciência, as pessoas têm buscado cada vez mais trazer seu senso de significado e propósito por onde quer que andem.

Visto poucas exceções, de acordo com Mackey e Sisodia (2013), os empreendedores de sucesso não começam seus negócios pensando em maximizar os seus próprios lucros, mas sim são inspirados a fazer algo porque acreditam que aquilo precisa ser feito. Ganhar dinheiro é uma decorrência e faz parte da conquista do sonho e da paixão. Um exemplo desta narrativa é *Bill Gates*, que não abriu a *Microsoft* pensando em ser o sujeito mais rico do mundo. Ele seguiu sua paixão e acabou se tornando o indivíduo mais rico do mundo, sendo este o resultado do processo, e não o seu propósito. (MACKEY; SISODIA, 2013).

Sisodia, Sheth e Wolfe (2008), corroboram trazendo reflexões sobre as mudanças de paradigma nos negócios. Pesquisas evidenciam que as empresas que possuem um relacionamento justo e confiável com seus *stakeholders*, ou seja, com todos os públicos com os quais elas se relacionam: clientes, colaboradores, fornecedores e a comunidade mais ampla, possuem um desempenho sustentável.

Assim, de acordo com Pink (2010) os objetivos atuais das organizações deve ser a busca de propósito, tendo o lucro como um catalisador, e não como objetivo.

Barret (2014, p. XVII) cita em sua obra a professora da *Harvard Business School*, e chefe de cadeira da *Harvard University Advanced Leadership Initiative*, Rosabeth Moss Kanter:

Quando lidamos com a turbulência e a mudança, a cultura e os valores se tornam a maior continuidade e coerência, de renovação e sustentabilidade. Os líderes devem ser criadores de instituições que incutem na organização um significado que inspire o hoje e perdure o amanhã. Eles devem encontrar um propósito e um conjunto forte de valores que sirvam como base para decisões de longo prazo, mesmo no meio da volatilidade. Eles precisam encontrar o propósito comum e os valores universais que unem as pessoas altamente diferentes e, ao mesmo tempo, ainda permitem que as identidades individuais se expressem e se reforcem. De fato, enfatizar o propósito e os valores ajuda os líderes a dar suporte e facilitar redes que se auto-organizam e que possam responder rapidamente a mudanças, pois compartilham uma compreensão da coisa certa a ser feita.

Mesmo diante destas reflexões e perspectivas, Neal (2013) explica que o interesse pelas novas tendências de liderança é um fenômeno internacional, mas está mais focado em países industrializados, como Estados Unidos, Canadá, México, Noruega, Reino Unido, Suécia, Austrália e Nova Zelândia. Houve algumas atividades em países em desenvolvimento, como Índia, Filipinas e Brasil, mas ainda não estão disseminadas.

Para complementar a justificativa deste estudo, realizou-se uma revisão sistemática da literatura, em um site de publicações científicas. Utilizou-se o portal Capes (<http://www.periodicos.capes.gov.br/>), acessado pela última vez em 14/08/2017. Na primeira pesquisa foram usadas as palavras-chave **transformative leadership** e com filtro marcado no título. Surgiram 101 resultados englobando os anos de 1992 a 2017. Na segunda pesquisa utilizou-se a palavra-chave **thrivability**, sem nenhum filtro aplicado. Surgiram 16 resultados entre os anos de 2001 a 2017, e destes apenas 4 referentes à liderança. Na terceira pesquisa, foram usados os termos **leadership models**, com os seguintes filtros: No título / Últimos 5 anos / Artigos / Refinado por *Business*. Tiveram 8 resultados a ver com o tema desenvolvimento de liderança. Na quarta pesquisa empregou-se as palavras-chave **contemporary leadership**, com os filtros: No título / Últimos 2 anos / Artigos / Refinado por *Business*. Surgiram 9 resultados que se relacionam com o meu tema. Na quinta pesquisa foi utilizada a palavra-chave **prosperity**, com os filtros: No título

/ Últimos 5 anos / Artigos / Refinado por *Business*. Surgiram 19 resultados. De todos estes estudos analisados, especificamente sobre o Desenvolvimento de Novas Perspectivas de Liderança nas Indústrias, com foco na Prosperidade, não foi localizado nenhum.

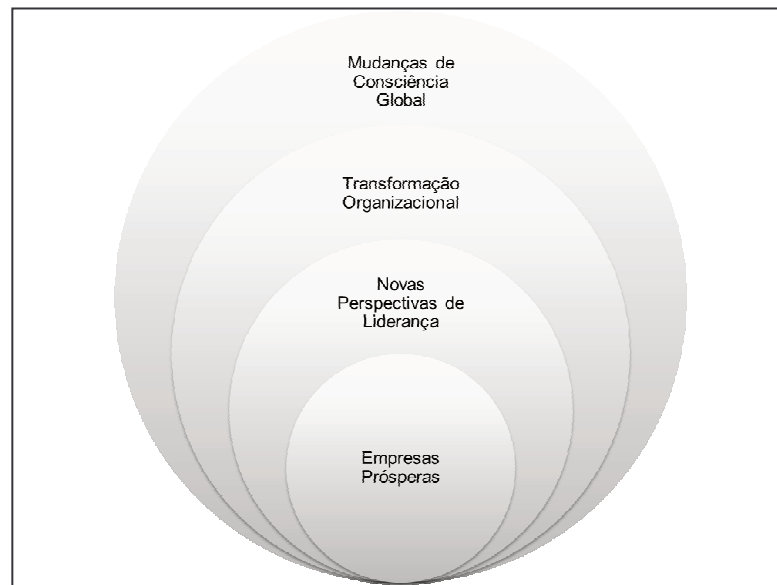
Desta forma, esta pesquisa tem espaço para fomentar novas visões e estudos futuros. Espera-se então, proporcionar à academia uma aproximação das teorias estudadas com a percepção prática de implementação das mesmas. Às organizações uma maneira de desenvolver as novas perspectivas de lideranças com foco na prosperidade, acompanhando assim as evoluções do mundo. Colaborará também significativamente com o propósito maior da pesquisadora de levar mais “humanidade” para os negócios, visto sua atuação profissional na área de gestão de pessoas. E finalmente, à sociedade e ao mundo, fica a esperança de apresentar elementos que aproxime as novas formas de olhar o indivíduo e o coletivo nos negócios, através das perspectivas do capitalismo consciente.

A seguir, é apresentado o referencial teórico, trazendo os conceitos fundamentais para a realização e entendimento desta pesquisa, tendo como objetivo aproximar o pesquisador e o leitor do tema escolhido.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

O referencial teórico utilizado para fundamentar esta pesquisa está baseado em macro conceitos, representado na figura abaixo:

Figura 1 – Macro conceitos do referencial teórico



Fonte: Elaborado pela autora.

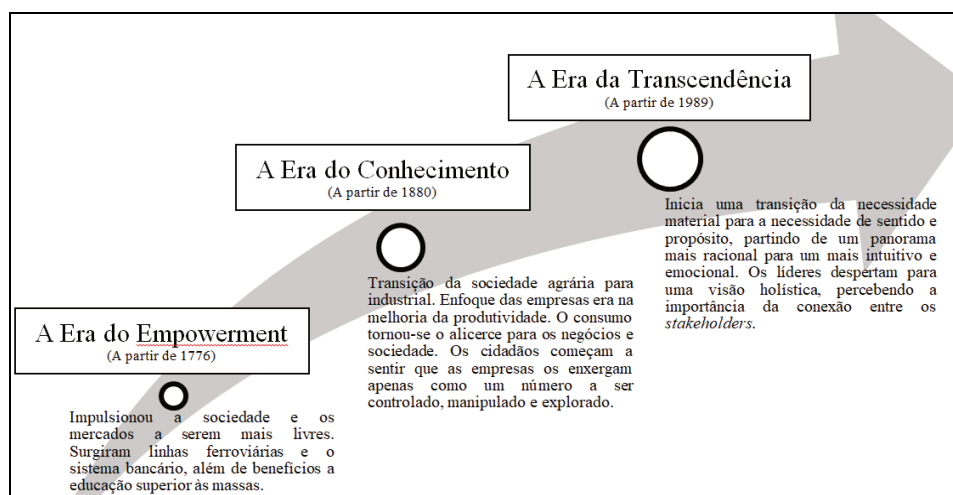
Iniciar-se-á então abordando as mudanças de consciência global, entendidas como base para os demais estudos aqui apontados e, por isso, na figura acima, estão demonstradas na borda maior, como se englobassem todas as outras. Estas apresentam a evolução do ser humano e como isto vem acontecendo, o que leva e permite a ele atingir novos pontos de vista. O segundo macro conceito foi nomeado como Transformação Organizacional. Ele apresenta 3 estudos relevantes para esta pesquisa, que apontam caminhos para a transformação de uma empresa, buscando atuar com níveis mais elevados de consciência. A partir disso, novas perspectivas de liderança são necessárias nas empresas, ou seja, novas formas de atuação. Então, são desenvolvidos conceitos e reflexões sobre liderança, sobre o impacto positivo das organizações e também sobre a área de gestão de pessoas. Por fim, e não menos relevante, traz-se o significado de prosperidade e empresas prósperas pelo entendimento de Russel (2013), que mostra-se no centro mais profundo da figura 1, por ser o conceito final de busca desta pesquisa e pelos elementos por ele representados.

2.1 MUDANÇAS DE CONSCIÊNCIA GLOBAL

Desde que nos tornamos *homo sapiens*, de acordo com Mackey e Sisodia (2013), a evolução da espécie humana tem sido constante e os avanços mais evidentes envolvem o aumento dos diferentes tipos de inteligência em concordância com a ampliação do nível de consciência. Como espécie, o ser humano tem se tornado mais inteligente cognitivamente, muito em virtude da qualidade da educação que tem recebido. Isto pode ser comprovado pelo aumento das taxas de alfabetização e ingresso ao ensino superior. Por exemplo, em 1910, 9% dos norte-americanos tinham diploma do ensino médio; hoje são cerca de 85%, e mais de 40% das pessoas com idade superior a 25 anos têm formação universitária. Isso mostra que, um número cada vez maior de pessoas é capaz de compreender e agir em níveis de complexidade mais elevados. Já a ampliação da consciência significa maior lucidez para perceber a verdadeira realidade, implicando em uma maior atenção e percepção no que se passa dentro de cada um e na realidade externa, bem como aos impactos disso sobre o mundo. Um exemplo da consciência ascendente é o fato de hoje ser considerado impensável práticas disseminadas no passado, como a escravidão, que ocorreu há aproximadamente 150 anos atrás.

Já a evolução da cultura, segundo Sisodia, Sheth e Wolfe (2008) pode ser contemplada através de breves comentários sobre três eras culturais na história dos Estados Unidos da América (EUA), ilustradas na figura a seguir.

Figura 2 - Três eras culturais da história dos EUA



Fonte: Elaborado pela autora a partir de Sisodia, Sheth e Wolfe (2008).

Nestas diferentes eras, vários fatos históricos contribuíram para as mudanças na sociedade e conseqüentemente no sistema de valores das pessoas. Dentre eles, Neal (2013) salienta os principais fatores que influenciaram tais mudanças: (a) globalização, com o aumento dos negócios e das relações interculturais; (b) tecnologia, pelo desenvolvimento de comunicações que ajudam as pessoas a estarem mais interligadas; (c) instabilidade, através da imprevisibilidade do mundo por métodos tradicionais, lineares e racionais; (d) escassez de tempo, com o ritmo acelerado do mundo; (e) espiritualidade no local de trabalho, por níveis mais altos de consciência do ser humano e a incorporação de valores espirituais no local de trabalho.

Quanto ao advento da espiritualidade nos locais de trabalho, Neal (2013) aborda cinco grandes tendências que levaram a integração destes dois temas - espiritualidade e trabalho:

- 1) Mudanças no contrato psicológico para o trabalho: resultado das fusões, aquisições e novas técnicas de administração, que surgiram no final da década de 1980 e durante a década de 1990. O contrato psicológico com uma organização alegava que se o empregado se comportasse e não arrumasse problemas, ele teria um emprego para toda a vida. O resultado disso é que as pessoas não podem mais depender da organização para proporcionar estabilidade e segurança. Em um sentido evolutivo, isso significa que, ao invés de procurar externamente por algo para fornecer significado, as pessoas estão começando a olhar para dentro;
- 2) Mudanças de dados demográficos da força de trabalho: nos Estados Unidos e em outros países os *baby boomers*¹, que constituem o maior segmento etário da população, atingem a idade média ao mesmo tempo. A idade média é uma época que muitas pessoas olham para traz, de onde suas vidas vieram, e visualizam o tipo de vida que eles gostariam de viver no futuro. É um momento de autoavaliação e pode ser um momento de recomeço de valores mais profundos;

¹ *Baby boomers* se refere a uma geração de pessoas nascidas entre 1946 e 1964 que cresceram em um contexto marcado pelos movimentos dos direitos civis, pelos Beatles e pela Guerra do Vietnã. No Brasil, os principais marcos foram o movimento hippie e a Ditadura Militar. Os valores dominantes nessa geração são: sucesso, realização, ambição, rejeição ao autoritarismo e lealdade à carreira. (ROBBINS, 2005).

- 3) O efeito do milênio: o ser humano tende a reservar certos momentos e datas especiais como oportunidades para reflexões profundas. A recente celebração do milênio elevou o nível global de consciência, onde a raça humana investiu um tempo para olhar para a sua história e avaliar até onde chegou, pensando no que gostaria que acontecesse no planeta. Essas são basicamente questões espirituais, que chegam ao coração e ao significado da vida;
- 4) Interesse por grupos de autoajuda e crescimento pessoal: os meios de comunicação incentivam e encorajam a criação de locais para as pessoas falarem sobre o seu crescimento pessoal em meio a um mundo que mudou radicalmente. Como exemplo, pode-se citar grupos como o Alcoólicos Anônimos;
- 5) Impacto dos ataques terroristas: um exemplo é o resultado do dia 11 de setembro de 2001 e outros ataques terroristas em todo o mundo. Com estes acontecimentos, as pessoas têm aprendido que a vida pode ser curta e frágil e que a alma não tem preço.

Assim sendo, pode-se perceber que as sociedades progridem continuamente mediante processos culturais evolutivos. Da mesma forma, as expectativas dos sujeitos também evoluem e se transformam em relação aos negócios e aos papéis que desempenham. Todavia, na sua maioria, as empresas não evoluíram para acompanhar tamanhas mudanças e ainda fazem negócios orientadas por mentalidades e práticas apropriadas para épocas passadas e mundos diferentes do atual.

2.2 TRANSFORMAÇÃO ORGANIZACIONAL

Sair de um local para ir a outro em busca de resultados mais efetivos em diferentes âmbitos. Isso exige, por vezes, uma transformação e diferentes teorias tratam sobre este tema. Nesta dissertação, se utilizou de três estudos para entender a transformação organizacional e trazer bases mais sólidas que contribuam para a estruturação dos elementos que se pretende entregar. São eles: (1) a teoria dos *stakeholders*, desenvolvida por Edward Freeman (1984; 2007; 2010; 2015); (2) o modelo teórico dos sete níveis de consciência, abordado por Richard Barret (2014);

e (3) o conceito de *Edgewalkers*, constituído por Judi Neal (2006). Estes estudos nos apontam possíveis caminhos a serem trilhados e seguidos, com o intuito de alcançar a prosperidade, reforçando a importância das novas perspectivas de liderança nas empresas. A seguir é apresentado um resumo de cada um deles, sendo possível conhecer suas principais características.

2.2.1 Teoria dos *Stakeholders*

Em um passado recente, as organizações eram bastante simplistas e fazer negócios consistia em comprar matérias-primas de fornecedores, convertê-las em produtos e vendê-los aos clientes. O desenvolvimento de novos processos de produção, como as linhas de montagem, trouxeram a perspectiva de empregos especializados, aumentando assim a produtividade. Novas tecnologias e fontes de energia foram desenvolvidas. Os fatores demográficos começaram a favorecer a concentração da produção em áreas urbanas. Essas e outras forças sociais e políticas contribuíram para um aumento na disponibilidade de capital. Além disso, trabalhadores ou membros não familiares começaram a dominar as empresas. (FREEMAN, 1984).

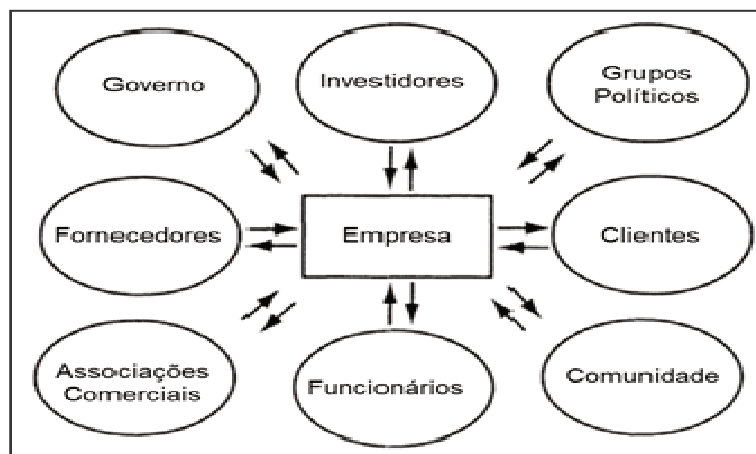
Assim, a propriedade das organizações tornou-se mais dispersa, já que bancos, acionistas e outras instituições financiavam o surgimento da corporação moderna. Para serem bem-sucedidos, os principais líderes da empresa tiveram que satisfazer simultaneamente os proprietários, funcionários, sindicatos, fornecedores e clientes. O sucesso no novo ambiente exigiu uma mudança conceitual, tanto interna quanto externa, requerendo adoção de novas ideias e considerações. (FREEMAN, 1984).

O conceito de *stakeholder*² pode ser entendido, de acordo com Freeman (1984), como os indivíduos, grupos e organizações que têm interesse nos processos e resultados da empresa e sobre quem a empresa depende para a consecução de seus objetivos. Cada um desses grupos desempenha um papel vital no sucesso da empresa e tem participação na corporação moderna. Assim, a teoria dos *stakeholders* argumenta que todas as pessoas ou grupos com interesses legítimos

² Na língua portuguesa, não existe uma tradução amplamente aceita de *stakeholder*, mas a expressão mais usada é “partes interessadas”.

em uma empresa obtêm benefícios mútuos, sendo que não há prioridade ou um conjunto de interesses que se sobrepõe a outro. (DONALDSON; PRESTON, 1995). Na figura 3 é possível visualizar este modelo, a partir da troca e relação entre os membros.

Figura 3 – O modelo dos *stakeholders*



Fonte: Adaptado de Donaldson e Preston (1995).

A teoria dos *stakeholders*, desde sua estruturação feita por Edward Freeman em 1984, tem ganhado uma gama de estudos e publicações sobre o tema. Qualquer indivíduo que analise esta ampla literatura, e que ainda segue em desenvolvimento, com um olho crítico observará que os conceitos, o modelo, o gerenciamento e a teoria dos *stakeholders* são explicados e usados por vários autores de maneiras diferentes e apoiados ou criticados, com diversas evidências e argumentos. (DONALDSON; PRESTON, 1995).

De toda forma, Donaldson e Preston (1995) definem as ideias centrais da teoria dos *stakeholders*, sendo elas:

- 1) A teoria dos *stakeholders* é descritiva: apresenta um modelo e descreve as características e comportamentos corporativos específicos, como por exemplo, (a) a natureza da empresa, (b) a forma como os gestores pensam em fazer gestão, (c) como os membros do conselho pensam sobre os interesses das instituições corporativas, e (d) como algumas corporações são efetivamente gerenciadas. O aspecto descritivo da teoria dos *stakeholders* reflete e explica os estados de negócios passados, presentes e futuros das corporações e

seus *stakeholders*. A descrição simples é comum e desejável na exploração de novas áreas e geralmente se expande para gerar proposições explicativas. (DONALDSON; PRESTON, 1995).

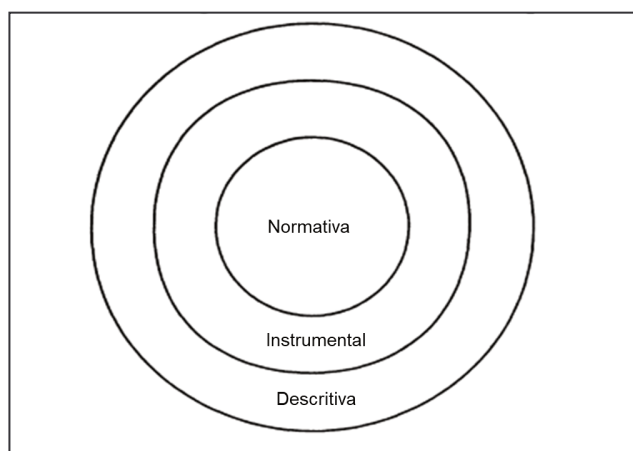
- 2) A teoria dos *stakeholders* é instrumental: estabelece formas para examinar as conexões entre a prática da gestão dos *stakeholders* e a realização de várias métricas de desempenho corporativo. O principal foco de interesse aqui é a proposição de que as empresas que praticam o gerenciamento dos *stakeholders* são relativamente mais bem-sucedidas em termos de desempenho convencionais, como rentabilidade, estabilidade, crescimento, etc. (DONALDSON; PRESTON, 1995).
- 3) A base da teoria dos *stakeholders* é normativa: interpreta a função da corporação, incluindo a identificação de diretrizes morais ou filosóficas para a operação e gestão de empresas, envolvendo a aceitação das seguintes ideias: (a) os *stakeholders* são pessoas ou grupos com interesses legítimos em aspectos processuais de atividade corporativa; (b) os interesses de todos os *stakeholders* são de valor intrínseco, ou seja, cada grupo de *stakeholders* merece consideração por seu próprio bem e não meramente por sua capacidade de promover os interesses de algum outro grupo. (DONALDSON; PRESTON, 1995).
- 4) A teoria dos *stakeholders* é gerencial: recomenda atitudes, estruturas e práticas que em conjunto constituem a gestão dos *stakeholders*. A gestão dos *stakeholders* exige, como seu principal atributo, atenção simultânea aos interesses legítimos de todas as partes interessadas apropriadas, tanto no estabelecimento de estruturas organizacionais como nas políticas gerais e na tomada de decisões caso a caso. Este requisito é válido para qualquer pessoa que administra ou afeta as políticas corporativas. (DONALDSON; PRESTON, 1995).

Assim, a teoria dos *stakeholders*, ainda de acordo com Donaldson e Preston (1995), é justificada na literatura, na mesma forma que correspondem diretamente às três primeiras ideias da teoria – descritiva, instrumental e normativa. As justificativas descritivas tentam mostrar que os conceitos incluídos na teoria correspondem à realidade observada. As justificativas instrumentais apontam para a evidência da conexão entre o gerenciamento dos *stakeholders* e o desempenho

corporativo. As justificativas normativas recorrem para conceitos, como direitos individuais ou grupais, contrato social, etc.

Os três aspectos da teoria dos *stakeholders* estão interligados um ao outro, como se pode observar na figura 4. O invólucro externo da teoria é seu aspecto descritivo, que apresenta e explica as relações que são observadas na realidade do mundo dos negócios. A precisão descritiva da teoria é suportada, no segundo nível, pelo seu valor instrumental, afirmando que se certas práticas forem realizadas, então serão obtidos determinados resultados. O núcleo central da teoria é, no entanto, normativo, visto que a precisão descritiva da teoria pressupõe a verdade da concepção normativa central, na medida em que pressupõe que os gestores e outros agentes atuem como se todos os interesses dos *stakeholders* tivessem um valor essencial. Por sua vez, o reconhecimento desses valores e obrigações morais superiores dá ao gerenciamento dos *stakeholders* sua base normativa fundamental. (DONALDSON; PRESTON, 1995).

Figura 4 – Três principais aspectos da teoria dos *stakeholders*



Fonte: Adaptado de Donaldson e Preston (1995).

Em complemento a isto, Harrison, Freeman e Abreu (2015) afirmam que esta teoria é baseada no tratamento moral dos *stakeholders* e sugere que o seu gerenciamento envolve atender aos interesses e ao bem-estar dos mesmos, defendendo o tratamento de todos com justiça e honestidade, o que resulta em uma espécie de sinergia, contribuindo com um desempenho financeiro maior, o que pode ser comprovado por estudos que a testaram em indústrias domésticas e internacionais e em diversos contextos.

Desta forma, a teoria dos *stakeholders* promove uma maneira prática, eficiente, eficaz e ética de gerenciar as organizações em um ambiente complexo e turbulento. É uma teoria prática porque todas as empresas precisam gerir os *stakeholders*. É eficiente porque os *stakeholders* que são tratados bem tendem a corresponder com atitudes e comportamentos positivos para com a organização, como a partilha de informações relevantes, a compra de mais produtos ou serviços (clientes), incentivos fiscais ou outros incentivos (comunidades), proporcionando assim melhores termos financeiros (financiadores), comprando mais ações (acionistas), ou trabalhando duro e permanecendo fiel à organização, mesmo em tempos difíceis (funcionários). É eficaz porque aproveita a energia dos *stakeholders* para o cumprimento dos objetivos da organização. Além de conter componentes e argumentos éticos nas decisões de gestão em defesa dos *stakeholders*. (HARRISON; FREEMAN; ABREU; 2015).

A partir disso, Freeman et al. (2010) afirmam que ao adotar como uma unidade de análise o relacionamento entre todos os *stakeholders*, se terá mais chance de lidar com os problemas futuros, pois a rede estará comprometida com a organização, visando sua prosperidade. Esta perspectiva, segundo Freeman, Harrison e Wicks (2007) é nomeada como a nova narrativa dos negócios. Empresas que fazem parte da nova narrativa têm como foco criar valor, cultivar os relacionamentos e possuir um propósito claro, se importando com seus impactos e possuindo como principal objetivo a criação de valor com responsabilidade. Vale ressaltar que isto não tem a ver com questões voltadas à responsabilidade social corporativa e a sustentabilidade, pois estas se referem ao despertar para a autopercepção, buscando identificar o que pode ser alterado de forma a criar valor nos seus processos com responsabilidade, sendo assim corretiva e fazendo parte da velha narrativa das empresas. Assim sendo, encontrar o propósito da organização e alinhar todos os *stakeholders* a ele é a grande questão, pois isso gera na rede interligada envolvimento e motivação.

Por fim, a abordagem dos *stakeholders*, segundo Freeman (1984), produz ferramentas e processos gerenciais concretos e oferece uma oportunidade para reinterpretar uma variedade de conceitos, modelos e fenômenos em muitos contextos diferentes.

2.2.2 Modelo teórico dos sete níveis de consciência

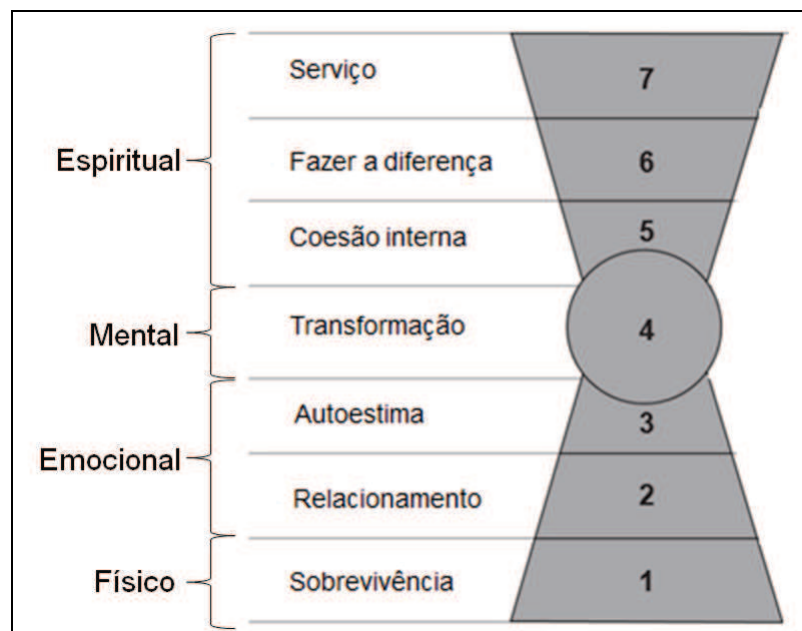
O modelo dos sete níveis de consciência, de acordo com Barret (2014) se estruturou com o intuito de fornecer uma melhor compreensão das motivações humanas. Foi através de pequenas alterações na hierarquia de necessidades de Abraham Maslow e o alinhamento com os sete estágios do desenvolvimento psicológico humano, que Richard Barret, em 1996, criou uma estrutura de consciência. O modelo aplica-se aos indivíduos e também às estruturas de grupo humanas, como as organizações, instituições, comunidades, etc. Ele parte da perspectiva que cada ser humano vê o mundo a partir dos filtros de seus valores, crenças e medos, e quaisquer que sejam eles, acabam determinando os níveis de consciência que se funciona no dia a dia. Consciência, segundo Barret (2014, p. 228) pode ser definida como “consciência com um propósito”. O propósito associado à consciência, seja do ser humano individual ou como parte de uma estrutura de grupo, é sempre o mesmo: alcançar, manter ou aumentar a estabilidade interna e o equilíbrio externo. Nas organizações a estabilidade interna está relacionada ao nível de engajamento dos funcionários e à entropia cultural (medida da quantidade de energia consumida na realização de trabalhos desnecessários e improdutivos, como por exemplo, burocracia excessiva, conflitos, a busca por culpados, falta de direção clara, etc.). O equilíbrio externo está ligado à qualidade das relações com os *stakeholders*. (BARRET, 2014). (BARRET, 2014).

Para manter a estabilidade interna e o equilíbrio externo, as pessoas precisam aprender a satisfazer suas necessidades, sendo elas: (1) físicas – ter renda para cobrir as necessidades, criando um ambiente seguro para se viver; (2) emocionais – criar fortes relacionamentos com amigos e família, desenvolvendo um senso orgulho por quem são; (3) mentais – apresentar coragem para expressar e explorar seu verdadeiro eu; (4) espirituais – encontrar significado na vida, fazendo a diferença no mundo. De maneira semelhante, as organizações mantêm a estabilidade interna e o equilíbrio externo, aprendendo a satisfazer suas necessidades: (1) físicas – ter renda suficiente para dar conta dos custos e investir no crescimento da empresa; (2) emocionais – criar relações fortes com seus funcionários e clientes, fortalecendo a excelência e a qualidade, para que o senso de orgulho seja despertado; (3) mentais – empoderar os funcionários, dando voz a eles e incentivando a criatividade e inovação; (4) espirituais – desenvolver um senso de

coesão interna, fazendo a diferença no mundo, utilizando da colaboração e servindo a sociedade. (BARRET, 2014).

A partir disso, são definidos os sete estágios do desenvolvimento da consciência pessoal e de grupo (organizações). Cada estágio dá luz a uma necessidade humana existencial. Desta forma, as pessoas se desenvolvem aprendendo a dominar a satisfação de suas necessidades. As pessoas e as organizações que alcançam o domínio das sete necessidades, sem prejudicar ninguém, são capazes de responder de maneira adequada a todos os desafios da vida e do mercado, funcionando a partir da consciência de espectro total. Assim, para sobreviver e prosperar é preciso satisfazer as necessidades físicas, emocionais, mentais e espirituais. Na figura 5, é possível conferir o modelo dos sete níveis de consciência.

Figura 5 – O modelo dos sete níveis de consciência



Fonte: Adaptado de Barret (2014, p. 229).

Percebe-se então, que cada nível de necessidade humana está associado a valores específicos. Conforme as pessoas crescem e evoluem, concomitantemente seus valores vão mudando em concordância com suas necessidades. Assim, aquilo que alguém valoriza, “é um reflexo das necessidades associadas ao nível de consciência a partir do qual se está operando atualmente e das necessidades não

satisfeitas, que não foram resolvidas nos níveis de desenvolvimento anteriores”. (BARRET, 2014, p. 65).

Os desafios de desenvolvimento são representados pelas motivações associadas a cada um dos sete estágios do crescimento psicológico. Conforme Barret (2014), os sete estágios do desenvolvimento psicológico se dão em ordem sucessiva durante toda a vida, onde primeiramente se aprende a sobreviver, com foco na consciência do ego, e se completa aprendendo a servir, com foco na consciência da alma. Os sete estágios do desenvolvimento psicológico são: sobrevivência, conformidade, diferenciação, individuação, autorrealização, integração e serviço. No quadro 1, estão descritas as necessidades humanas, juntamente com os níveis de consciência em que elas ocorrem e os desafios de desenvolvimento associados.

Quadro 1 – Sete níveis de consciência pessoal

Níveis de Consciência	Ações e necessidades	Desafio de Desenvolvimento
7 Serviço	Dedicar a sua vida ao serviço altruísta na busca do seu propósito e do bem-estar da humanidade.	Servir: Cumprir o seu destino retribuindo ao mundo.
6 Fazer a diferença	Realizar seu senso de propósito através da colaboração com outros para fazer uma diferença maior no mundo do que aquela que você poderia fazer por conta própria.	Integrar: Alinhar-se com os outros que compartilham o mesmo propósito ou visão para criar um mundo melhor.
5 Coesão interna	Descobrir o seu atêntico eu e encontrar significado para a sua vida através do alinhamento com a sua paixão e propósito e construir uma visão do futuro que você quer criar.	Autorrealização: Alinhar-se completamente com que você é para que possa se tornar tudo o que é capaz de se tornar e atingir o seu potencial.
4 Transformação	Explorar quem você é e satisfazer a sua necessidade de autonomia, liberdade e independência através do desenvolvimento dos seus dons e talentos únicos.	Individuação: Abrir mão dos aspectos do seu condicionamento pessoal e cultural que não lhe servem mais ou que não representam verdadeiramente quem você é.

3 Autoestima	Satisfazer a sua necessidade de se sentir bem em relação a você mesmo através de conseguir cuidar da sua vida, ter orgulho da sua performance e sentir-se reconhecido pelos outros.	Diferenciar: Separar você mesmo da multidão através do aperfeiçoamento das suas habilidades e talentos e tornar-se excelente naquilo que você faz de melhor.
2 Relacionamentos	Satisfazer suas necessidades de pertencer e sentir-se amado e respeitado pela sua família, amigos e colegas.	Conformar: Manter-se seguro e leal à sua família, aos seus iguais e cultura.
1 Sobrevivência	Satisfazer suas necessidades psicológicas de sobrevivência.	Sobreviver: Ficar vivo e permanecer saudável.

Fonte: Barret (2014, p. 66).

O foco dos primeiros três níveis de consciência envolve a satisfação das necessidades do ego (corporais e emocionais), incluindo a necessidade de sobrevivência, segurança física e emocional, voltado a amor e pertencimento, e a necessidade de autoestima. (BARRET, 2014).

O quarto nível é a transformação, onde se aprende a lidar com os medos inconscientes em relação à satisfação das necessidades físicas, de relacionamento e autoestima. Se começa a acolher a autêntica identidade tornando-se responsável pela própria vida. Aqui o foco é as necessidades mentais. (BARRET, 2014).

Quanto aos três níveis mais elevados de consciência, procura-se satisfazer as necessidades da alma. Busca-se por significado com uma necessidade de fazer a diferença e estar a serviço. Representam as necessidades espirituais. (BARRET, 2014).

As organizações crescem e se desenvolvem da mesma maneira – dominando suas necessidades. Da mesma forma, as sete necessidades existenciais que constituem os sete níveis da consciência organizacional são apresentadas no quadro abaixo, juntamente com os desafios de desenvolvimento, que representam os estágios que uma organização deve passar. (BARRET, 2014).

Quadro 2 - Sete níveis de consciência organizacional

Níveis de Consciência	Ações e necessidades	Desafio de Desenvolvimento
7 Serviço	Criar um futuro sustentável de longo	Servindo: Salvar o bem-

	prazo para a organização através do aumento da sustentabilidade da humanidade e do planeta	estar do planeta e da sociedade para gerações futuras.
6 Fazer a diferença	Construir a resiliência da organização através da cooperação com outras organizações e comunidades locais onde a organização opera.	Colaborando: Alinhando-se com outras organizações e comunidades de mesma mentalidade para o benefício e suporte mútuo.
5 Coesão interna	Melhorar a capacidade da organização para a ação coletiva alinhando as motivações dos funcionários em torno de uma visão inspiradora e um conjunto de valores.	Conectando: Criando uma cultura internamente coesa, com alto nível de confiança que possibilite que a organização cumpra seu propósito.
4 Transformação	Aumentar a inovação oferecendo aos funcionários uma voz na tomada de decisões e tornando-os reponsáveis pelo futuro deles e pelo sucesso geral da organização	Empoderamento: Empoderando os funcionários para que eles participem da tomada de decisões dando a eles liberdade e autonomia.
3 Autoestima	Estabelecer estruturas, políticas procedimentos e processos que gerem ordem e aumentem a performance da organização, criando um senso de orgulho do funcionário.	Desempenhando: Constuindo sistemas e processos de alta performance que foquem na gestão eficiente da organização.
2 Relacionamentos	Resolver conflitos e construir relações harmoniosas que criem um senso de lealdade entre os funcionários e uma conexão forte com os clientes.	Harmonizando: Criar um senso de pertencimento e respeito mútuo entre os funcionários e cuidar ds clientes.
1 Sobrevivência	Criar um ambiente de estabilidade financeira, lucratividade e cuidar da saúde e da segurança dos funcionários.	Sobrevivendo: Tornar-se financeiramente viável e independente.

Fonte: Barret (2014, p. 69).

O foco dos três primeiros níveis da consciência organizacional está nas necessidades fundamentais do negócio, como a estabilidade financeira, satisfação do cliente e do funcionário, e processos de alta performance. (BARRET, 2014).

O quarto nível de consciência foca na capacidade de adaptação, renovação e transformação, como mudanças em hierarquias de forma a torna-las inclusivas, com sistemas de governança mais abertos e democráticos, utilizando o empoderamento dos funcionários. (BARRET, 2014).

Já os três níveis mais altos de consciência focam na coesão organizacional, de forma a construir alianças e parcerias que se beneficiem mutuamente, pensando sempre no bem-estar do mundo.

Barret (2014) garante que as organizações mais bem-sucedidas são aquelas que desenvolvem a consciência de espectro total, ou seja, conseguem dominar as necessidades associadas com cada nível de consciência. Elas são capazes de responder e de adaptar de maneira apropriada aos desafios do mercado. Coletivamente, são as melhores empresas para se trabalhar; praticam algum grau de capitalismo consciente; e abraçam princípios democráticos. Estas empresas são bem-sucedidas pela forma que fazem seus funcionários se sentirem bem, e também pelo impacto que essa maneira de se sentir tem na produtividade e criatividade deles.

2.2.3 Edgewalkers

As perspectivas comuns de carreira são voltadas a compreensão de que uma pessoa deve se especializar em uma área, conhecendo-a profundamente. Isso a torna importante para a empresa e ajuda a criar uma maior segurança no trabalho. Quanto mais insubstituível o sujeito for, melhor. Os bons líderes eram pensados, assim, como aqueles que lutam pelo maior número de recursos e poder para sua unidade particular. Todavia, tendências vêm surgindo com o intuito de dar conta das mudanças globais, que elevam igualmente o nível de consciência humana sobre o impacto negativo que as práticas empresariais e as políticas governamentais podem ter, não apenas sobre a área local, mas para todo o planeta, visto a interconectividade entre o todo. A partir disso, Neal (2006) apresenta o conceito de *Edgewalker*, entendido como alguém que caminha entre distintos mundos, construindo pontes que conectam diferentes paradigmas, dentre elas as fronteiras culturais e as visões de mundo. Pesquisas estão cada vez mais preocupadas com a crescente ameaça de extinção humana (e extinção de outras formas de vida) devido

às guerras, doenças, degradação ambiental e as alterações climáticas bruscas. *Edgewalkers*, pela sua perspectiva única e seu papel no mundo, tendem a se preocupar com questões maiores como a circulação sistêmica, os impactos a longo prazo das empresas, e as decisões políticas. (NEAL, 2006).

Os *edgewalkers* nos mostram que uma nova forma de ser está emergindo na vida organizacional, oferecendo uma visão mais positiva da realidade. Esta visão é baseada em uma perspectiva de redes, onde todos são interligados e que o que afeta um pode afetar muitos. Os líderes *edgewalkers* acreditam que a maior criatividade vem de caminhar em distintos mundos e misturar diferentes paradigmas, o que cria a sua vantagem. E eles têm um compromisso profundo em expandir sua própria consciência até um ponto em que se tornam cada vez mais comprometidos com o bem maior. (NEAL, 2006).

Edgewalkers, segundo Neal (2006), lideram as sete megatendências trazidas por Aburdene (2005) que são voltadas à espiritualidade nos negócios, sendo elas: (1) o poder da espiritualidade; (2) o despertar do capitalismo consciente; (3) liderança a partir do meio; (4) espiritualidade nos negócios; (5) o consumidor orientado por valores; (6) a onda de soluções conscientes; (7) o *boom* do investimento socialmente responsável. Os *edgewalkers*, portanto, têm um compromisso profundo com seu próprio desenvolvimento espiritual e com a vida que tem como base os valores espirituais. Assim, a espiritualidade é a principal característica que dá ao *edgewalker* sua vantagem. NEAL (2006).

Todas as pessoas possuem algumas características de um *edgewalker*, mas nem todos são *edgewalkers*. Para tanto, Neal (2006) traz cinco características que são identificadas facilmente em um. São elas:

- 1) Autoconsciência: consciência de seus pensamentos, valores e comportamentos e um compromisso de investir um tempo em autorreflexão com o objetivo de se tornar uma pessoa melhor. Através da autoconsciência, *edgewalkers* confiam em suas respostas internas e no conhecimento interno sobre pessoas e situações. Também tendem a ter uma maior compreensão e compaixão pelos outros. Podem encontrar rapidamente pontos em comuns, mesmo que alguém possa parecer muito diferente;
- 2) Paixão: possuem um intenso foco em seu propósito ou o uso de seus pontos fortes de forma a agregar valor à sua vida e ao mundo. Muitas

pessoas descreveriam os *edgewalkers* como intensos. A intensidade vem da sua paixão por uma causa ou questão, ou valor que é maior do que eles próprios;

- 3) Integridade: compromisso em viver de acordo com seus principais valores para assim alinhar as suas palavras e o seu comportamento a prática diária, cumprindo com sua palavra. A integridade fornece uma vantagem sustentável ao longo do tempo;
- 4) Visão: o dom de ser capaz de ver o que os outros não podem, como as possibilidades, tendências, futuro, orientação do mundo espiritual e a capacidade de tomar medidas para tornar a visão realidade;
- 5) Entusiasmo: uma sensação alegre de diversão e criatividade, e a capacidade de manter a esperança, com uma visão positiva.

Neal (2006) cita em sua obra, a pesquisa realizada com *edgewalkers*, onde ela buscou compreender como estes líderes se diferenciam dos demais. Assim, se estruturou os cinco estágios de desenvolvimento do *edgewalkers*, sendo eles:

- 1) Conhecer o futuro: é a capacidade de compreender e abraçar o futuro. Isso inclui a habilidade de coletar dados relevantes, de maneira lógica ou intuitiva, analisando-os de forma a fornecer uma imagem razoavelmente precisa do que é provável que aconteça. Também inclui a capacidade de visualizar e criar um futuro desejado;
- 2) Arriscar-se: é a capacidade de tentar o que não foi tentado antes, confiar em seus instintos e abrir novos caminhos. É preciso ter um propósito, para assim se sentir corajoso e inspirado para ir além;
- 3) Manifestar-se: é a capacidade de assumir um pensamento, ideia ou visão e tomar medidas práticas para fazê-los. Quando alguém se compromete plenamente com a ação e assume o risco necessário para mover as coisas, se precisa encontrar maneiras de trazer o futuro para o presente e torná-lo realidade;
- 4) Focar: é a capacidade de ser centrado e dar toda a atenção a uma ação ou projeto que tenha significância e importância. Neste mundo complexo e multitarefa, obter uma saída com a criação de algo que nunca existiu antes, seja um novo produto, um novo negócio, uma campanha de marketing inovadora ou um estilo único de liderança, é

um desafio. É preciso muita habilidade e disciplina para se manter no bom caminho e permanecer a frente;

- 5) Apreciar: a capacidade de valorizar os outros, ver a singularidade dos indivíduos e tirar o melhor deles. O presente exclusivo do *edgewalker* é poder aderir diferentes culturas, visões do mundo, funções e paradigmas.

Da mesma forma, Neal (2006) ainda cita, de forma resumida, algumas orientações básicas que podem ser feitas com o intuito de prosperar como um *edgewalker*, dentre elas: Escrever uma declaração de missão e valores, contemplando o trabalho que se deseja fazer no mundo; Ler materiais profissionais em campos que não são familiares; Ouvir profundamente o que as pessoas e o mundo têm a dizer; Confiar no instinto interior; Tirar tempo para nutrir o ser interior e prestar atenção aos sinais que se recebe; Conectar-se com outros *edgewalkers* para suporte e inspiração, pois ser um *edgewalker* pode trazer o sentimento de solidão; Comprometer-se com um diário espiritual ou práticas meditativas; Rever os valores numa base diária ou semanal; Valorizar os antecedentes e as diferenças culturais, vendo-os como um presente; Manter a integridade, não vendendo a alma quando se encontrar em uma situação difícil; Conhecer o ambiente, os valores e as normas da cultura organizacional, sabendo seus limites; Se o ambiente em que se encontra é muito parecido com uma prisão psíquica, primeiro procure desafiar as regras restritivas e encontre formas de mudar as coisas, mas se isso não funcionar, encontre ou crie um novo trabalho que permita a utilização dos pontos fortes; Lembre-se sempre de que o *edgewalker* é um construtor de pontes e encontra formas de fortalecer conexões.

Expandindo o conceito de *edgewalker* para o nível organizacional, entende-se que as empresas são comunidades de pessoas e a sua cultura e eficácia baseia-se nos valores compartilhados e na consciência coletiva de seus membros. Assim, Neal (2006) afirma que uma organização com cultura *edgewalker* é aquela que busca estar à frente, sendo curiosa sobre o que está emergindo no horizonte, valorizando a inovação, a criatividade, a tomada de riscos, o desencadeamento do espírito humano e o alinhamento com valores voltados a sustentabilidade, justiça, compaixão e alegria. (NEAL, 2006).

Ainda segundo Neal (2006), o líder em qualquer organização é o principal criador da cultura, e isso é especialmente verdadeiro nas organizações *edgewalker*.

Uma organização *edgewalker* deve ter um CEO que seja um *edgewalker*. Essa pessoa cria a mentalidade ou a consciência geral do resto da organização. Entretanto, nem todos no time de liderança precisam ser um *edgewalker* e desta forma, existem cinco orientações diferentes que as pessoas podem assumir em uma organização, sendo elas:

- 1) *Edgewalkers*: são pessoas que caminham entre mundos e têm a capacidade de construir pontes entre diferentes visões do mundo. Eles têm uma vida espiritual forte e também são muito fundamentados e eficazes no mundo material do dia-a-dia. Possuem cinco qualidades, sendo elas a autoconsciência, a paixão, a integridade, a visão e o entusiasmo. À medida que crescem e se desenvolvem, aumentam suas habilidades nos cinco estágios de desenvolvimento: conhecer o futuro; arriscar-se, manifestar, focar e apreciar. Os *edgewalkers* são muito mais orientados para o futuro do que para o passado, tanto que, às vezes, podem fechar os ouvidos para o que funcionou no passado. Eles são inquietos e sempre buscam novidades e mudanças. Por esta razão, às vezes podem ser difíceis de administrar, especialmente para um gerente tradicional. O *edgewalker* pode estar mais focado em suas ideias criativas do que no que é mais necessário na organização. (NEAL, 2006).
- 2) *Flamekeeper*: são aquelas pessoas que mantêm a visão original e os valores da organização vivos, como por exemplo, o portador da tocha olímpica, mantendo a lâmpada acesa a todo custo. Eles estão focados no que foi melhor no passado e na preservação dos valores fundamentais da organização. Ao mesmo tempo, eles estão abertos a mudanças e estão dispostos a ver como a organização pode construir em cima do que foi desenvolvido no passado. Talvez não sejam os mais inovadores, mas eles atendem aos valores fundamentais e estão alinhados com a visão dos fundadores, sendo os maiores adeptos da mudança. (NEAL, 2006).
- 3) *Hearthtenders*: são as pessoas que realizam o trabalho do dia-a-dia da organização. Eles gostam de trabalhar em melhoria contínua e, se tiverem chance, terão ideias criativas sobre como melhorar o trabalho em sua área. Na orientação do tempo, eles tendem a se concentrar no

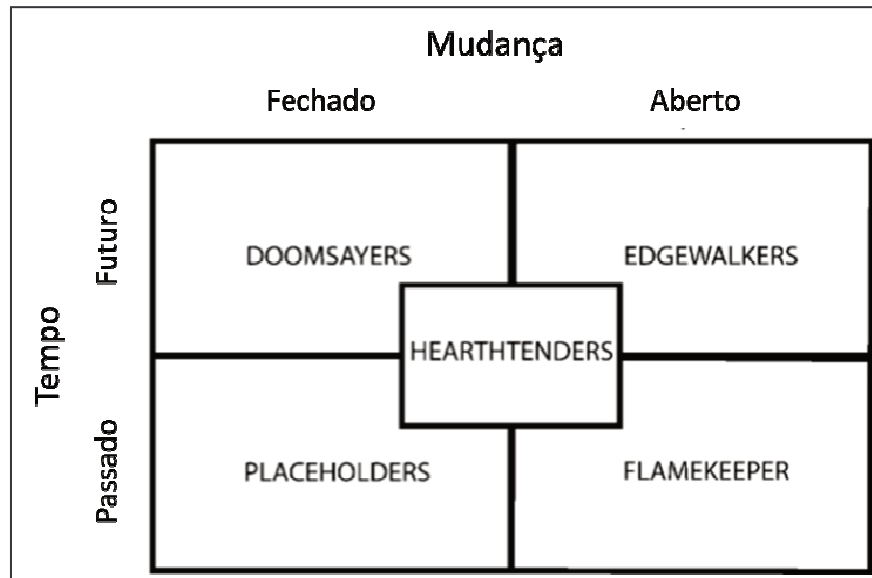
presente, e eles estão moderadamente abertos à mudança. Essas pessoas geralmente são satisfeitas com seus empregos e com a organização e estão felizes em manter as coisas como estão, a menos que alguém tenha uma ideia sobre como tornar seu trabalho mais eficiente e menos estressante. (NEAL, 2006).

- 4) *Placeholders*: há pessoas que enxergam fronteiras ao invés de possibilidades, que se concentram no passado ao invés do futuro, que não olham para a renovação. Todos esses são os que desejam empregar o menor número possível de pessoas, em contraste com os líderes que envolvem toda a humanidade e buscam formas de fazer a empresa crescer. Os *placeholders* são um obstáculo para a energia organizacional e geralmente são os que entopem as artérias da organização com processos burocráticos. Eles resistirão à mudança porque "sempre foi assim" e são motivados principalmente pelo medo e pelo ego. Todos eles são avessos ao risco porque temem perder o que têm. Eles acreditam que não conseguem e que a justiça falha, e assim ficam congelados no lugar, lutando poderosamente para manter as coisas como elas são. (NEAL, 2006).
- 5) *Doomsayers*: eles estão muito preocupados com o futuro, mas eles sempre preveem a pior calamidade possível e depois passam seu tempo se preparando para o fim do mundo, ou então, em seu medo, eles simplesmente ficam paralisados e desamparados. Tipicamente, os *doomsayers* ficam bastante marginalizados nas organizações porque são um dreno de energia. Eles tendem a gravitar em empregos como segurança, engenharia ambiental, contabilidade, custos, auditoria e outros trabalhos que, por sua natureza, exigem que busquem o que está errado. *Doomsayers*, por outro lado, transformam tudo em um drama. Eles se entregam a um círculo vicioso. Quando eles enxergam um problema potencial emergindo, eles fazem o que podem para chamar a atenção das pessoas que podem fazer algo a respeito. Isso inclui o uso de fortes emoções para expressar sua preocupação. (NEAL, 2006).

Vale comentar que essas orientações, segundo Neal (2006) são baseadas em dois fatores: (1) relação com o tempo, sendo um contínuo entre foco no passado e

foco no futuro, e (2) relação com a mudança, sendo um contínuo entre ser fechado para mudar e estar aberto a mudanças, conforme se pode analisar na figura a seguir.

Figura 6 – Diferentes orientações das pessoas nas organizações, baseadas no tempo e na mudança



Fonte: Adaptado de Neal (2006, p. 112).

Assim sendo, o mundo precisa de pessoas com as características de um *edgewalker*, mas também precisa de pessoas que possam ajudar a manter sistemas que sejam funcionais e que tenham algum nível de satisfação e apreciação pela forma como as coisas funcionam no dia-a-dia. Então, dependendo dos objetivos da organização, busca-se encontrar a combinação de pessoas que enxergam o mundo através de uma das cinco orientações mencionadas - *edgewalker*, *flamekeeper*, *hearthtender*, *placeholder* e *doomsayer*.

Todavia, Neal (2006) traz algumas ações que podem ser tomadas com a perspectiva de desenvolver uma cultura *edgewalker* nas organizações, dentre elas: Avaliar a organização em comparação com outras do mesmo ramo verificando se está na frente, no meio ou na retardatária em termos de inovação, criatividade e tomada de riscos; Decidir sobre a equipe de liderança, se gostaria de ter mais pessoas caminhando entre diferentes perspectivas; Avaliar a sua combinação atual de *edgewalkers*, *flamekeepers*, *hearthtenders*, *placeholders* e *doomsayers*, refletindo se é preciso efetuar mudanças para atingir os objetivos estratégicos e culturais;

Fazer *benchmarking* com outras empresas que utilizam o conceito de *edgewalker*, visitando-as e conversando com líderes e trabalhadores, buscando descobrir o que marca a organização. Discuta o que aprendeu com a equipe de liderança e tome decisões sobre ações que se pode implementar; Tenha grupos de discussão sobre o conceito de *edgewalker*; Estude as organizações que receberam o prêmio *International Spirit at Work*. Participe da conferência anual deste prêmio para aprender com os CEOs e executivos das organizações que receberam o prêmio; Explore programas de treinamentos, práticas de contratação, práticas de recompensa e outros sistemas de recursos humanos para ver o que pode ser feito para mudar as pessoas de *placeholder* ou *doomsayer* para as orientações de *hearthtender*, *flamekeeper* ou *edgewalker*.

Por fim, as organizações que prosperarão no século XXI abraçarão e cuidarão dos *edgewalkers*, pois em virtude de suas qualidades únicas, eles serão construtores de pontes entre diferentes paradigmas, rumo às transformações necessárias. (NEAL, 2006).

2.3 NOVAS PERSPECTIVAS DE LIDERANÇA

A liderança é um tema bastante estudado nas ciências sociais, e já acumula mais de um século de pesquisas científicas. Diante de tantos estudos sobre este tema, pode-se afirmar que a liderança é um assunto complexo e multifacetado, sendo difícil precisar sua definição (TURANO; CAVAZOTTE, 2016). Todavia, Fagundes (2007, p. 20) conceitua a liderança como “a capacidade de vivenciar e propiciar influências recíprocas entre as pessoas; é a capacidade de influenciar pessoas lideradas e se deixar influenciar por estas”.

O tema liderança vem evoluindo ao longo do tempo. Das abordagens tradicionais ou clássicas às contemporâneas de liderança, observa-se que várias escolas teóricas foram estruturadas. Abaixo segue algumas das principais, citadas na literatura:

- 1) Escola dos traços ou teoria do grande homem (Até 1940): acredita que os líderes já nasciam predestinados para exercer esse papel, buscando identificar as qualidades inatas que fazem com que

determinada pessoa se torne um grande líder. (DAY; ANTONAKIS, 2012);

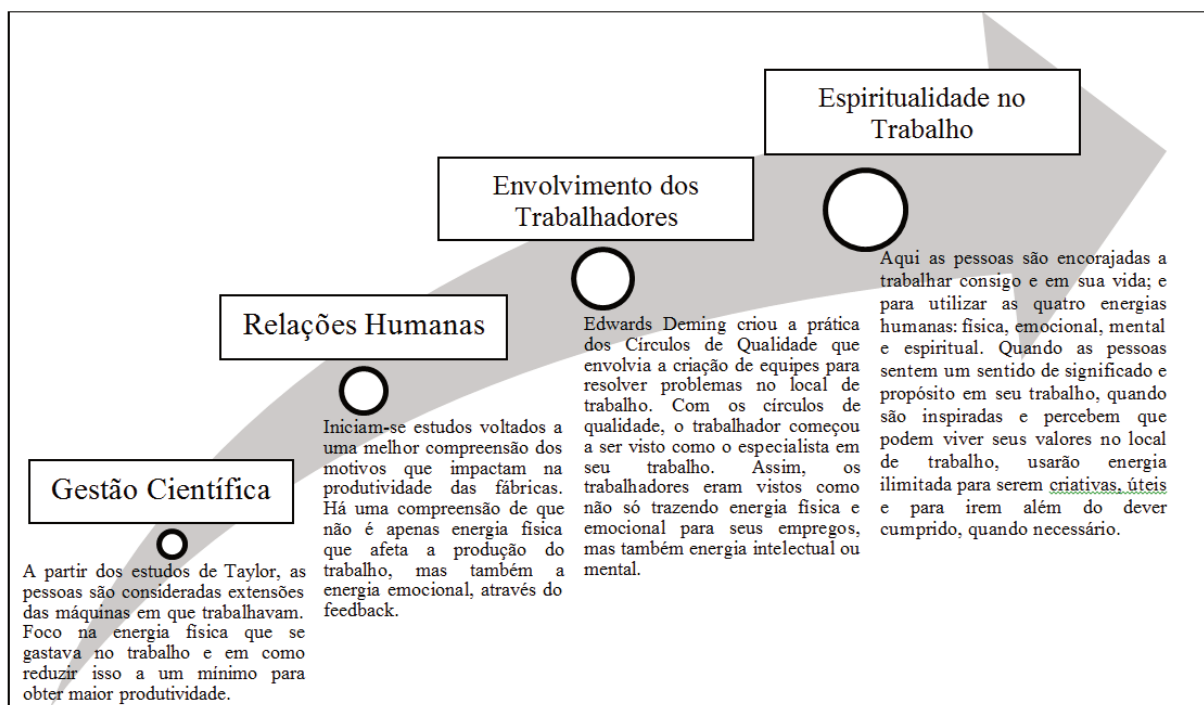
- 2) Abordagens comportamentais (1950): partem do pressuposto que os líderes variavam na orientação de seus comportamentos, podendo ser voltados a pessoas ou a tarefas. Os líderes orientados para pessoas procuram desenvolver um intenso relacionamento com seus liderados. Já o líder orientado para tarefas possui foco na produtividade e o cumprimento de metas laborais. (DAY; ANTONAKIS, 2012);
- 3) Teorias contingenciais (Até 1960): inicia-se o entendimento sobre o impacto de certos aspectos do contexto no exercício da liderança, os quais podem alterar a efetividade e o poder de influência dos líderes. Assim, o líder deveria adaptar seu comportamento às diferentes situações para exercer influência sobre um grupo. (YUKL, 2006);
- 4) Escola relacional (1970): assume a relação entre o líder e cada um de seus seguidores como objeto central de interesse, onde o relacionamento de qualidade entre um líder e seus seguidores promovem melhores resultados do que aqueles em que o respeito mútuo e a confiança estão ausentes, achados esses que foram confirmados em diversas pesquisas empíricas. (DAY; ANTONAKIS, 2012);
- 5) Escola da nova liderança: parte da teoria da liderança carismática (1980) a qual acredita que o carisma é um fator de influência de um líder e dissemina que líderes carismáticos possuem, na maioria das vezes, um vínculo emocional com seus seguidores, com base em valores compartilhados, impactando assim no estímulo ao engajamento dos seguidores. (YUKL, 2006).

As teorias da liderança transformacional e transacional de acordo com Bass e Riggio (2006) se diferenciam da seguinte forma: líderes de negócios transacionais oferecem recompensas financeiras por produtividade ou negam recompensas por falta de produtividade. Os líderes transformacionais, por outro lado, são aqueles que estimulam e inspiram seguidores a alcançar resultados extraordinários e, no processo, desenvolvem sua própria capacidade de liderança.

A partir dos anos 2000, segundo Yukl (2006) em meio aos escândalos corporativos, crises econômicas, ataques terroristas e desafios socioambientais, emergiu a teoria da liderança autêntica, buscando discutir como seria uma liderança mais ética e mais efetiva para lidar com os desafios atuais.

Neal (2013) complementa trazendo uma reflexão acerca da evolução histórica das teorias gerenciais, representada na figura abaixo.

Figura 7 - Evolução do pensamento gerencial



Fonte: Elaborado pela autora a partir de Neal (2013).

Observa-se assim, que há uma mudança significativa na forma como o ser humano se percebe e se coloca no mundo. No estágio mais alto de evolução – espiritualidade no trabalho, os líderes pensam e se relacionam com as pessoas, com a incorporação das quatro energias humanas: corpo, emoção, mente e espírito. Os antigos modelos de liderança, voltado ao comando e controle ou ao líder como herói estão desaparecendo, e sistemas auto-organizados, com poder espiritual e ascendência da paixão estão se tornando novas formas de olhar a liderança. (NEAL, 2013).

O termo espiritualidade, de acordo com Karakas (2009) tem sua raiz da palavra *spiritus* que no latim significa respiração, ar ou vento. *Spiritus* é definido como um princípio essencial para dar vida aos organismos físicos. Isso implica que o espírito é a força vital que nos habita quando estamos vivos e respirando. A espiritualidade, segundo o mesmo autor, pode ser definida como a jornada para encontrar uma compreensão sustentável, autêntica, significativa, holística e profunda do eu existencial e sua relação / interconexão com algo maior, que transcende. Desta forma, a espiritualidade nas organizações, conforme Neal (2013) faz despertar a vida que existe em cada ser humano, contribuindo para um mundo mais consciente de suas atitudes.

Com a introdução da espiritualidade nas organizações, Karakas (2009) propõe três perspectivas que beneficiam os funcionários e apoiam o desempenho organizacional: (a) perspectiva de recursos humanos: a espiritualidade melhora o bem-estar geral dos funcionários, elevando sua moral, comprometimento e produtividade, reduzindo o estresse e o esgotamento; (b) perspectiva filosófica: a espiritualidade proporciona aos funcionários um senso de propósito e significado no trabalho, permitindo que os funcionários atuem melhor e sejam mais produtivos e criativos no trabalho; (c) perspectiva interpessoal: a espiritualidade proporciona aos funcionários uma sensação de interconexão e comunidade, aumentando assim seu apego, lealdade e pertença à organização.

Fry et al. (2016) contribuem trazendo o conceito de liderança espiritual, que pode ser visto como um paradigma emergente dentro do contexto mais amplo da espiritualidade no trabalho. Na teoria da liderança espiritual, a espiritualidade refere-se à busca da auto transcendência e ao sentimento de interconectividade com todas as coisas no universo. A espiritualidade é mais frequentemente vista como inerentemente pessoal, embora possa residir ou se manifestar em grupos e organizações. A liderança espiritual envolve motivar e inspirar trabalhadores através de uma visão transcendente e uma cultura corporativa baseada no amor altruísta. É vista como necessária para satisfazer as necessidades fundamentais dos líderes e dos seguidores para o bem-estar espiritual através do chamado e da adesão, criando uma visão e congruência de valor em todos os níveis da equipe, e promovendo níveis mais elevados de bem-estar dos funcionários, compromisso organizacional e produtividade, responsabilidade social e excelência em desempenho. Assim, a liderança espiritual tem o potencial de surgir como um

poderoso e valente paradigma de gerenciamento inovador para o século XXI. (FRY et al., 2016).

Kempster, Jackson e Conroy (2011) acrescentam argumentando que a liderança é mais do que uma pessoa; é um sentido de propósito, uma força que dá às pessoas uma direção comum. Assim, o discurso e as atitudes da liderança poderiam ser enquadrados no cumprimento de um propósito social na medida em que proporciona uma conexão além dos limites organizacionais, contribuindo para o bem-estar humano coletivo.

Diante disso, os líderes têm a responsabilidade de cultivar uma cultura alinhada ao que as pessoas valorizam e necessitam. Para isto, eles precisam abdicar do seu próprio interesse (foco de curto prazo) e trabalhar para o conforto das empresas que eles lideram (foco de longo prazo). Precisam partir para a perspectiva de ser os melhores *para* o mundo, e não os melhores *do* mundo. (BARRET, 2014).

Pink (2010 apud Hamel 2007, p.123) afirma:

As metas da administração são em geral descritas com palavras como eficiência, vantagem, valor, superioridade, foco e diferenciação. Por mais importantes que sejam, falta-lhes o poder de despertar os corações humanos. Os líderes precisam encontrar formas de infundir as atividades administrativas rotineiras com ideais mais profundos, espiritualmente significativos, como honra, verdade, amor, justiça e beleza. Humanize o que as pessoas dizem e é bem provável que se humanize o que elas fazem.

É possível assim, constatar que os líderes não só humanizam, eles se permitem humanizar, e ainda possuem o poder de despertar o próprio coração, pois a liderança é uma jornada interior, que nunca acaba. Essa jornada pode ser ricamente gratificante, se for possível percorre-la sob a perspectiva de seguir seu chamado, ouvir seu coração e explorar o como se pode ser útil para algo maior do que você mesmo. (PINK, 2010).

A partir destes entendimentos, a seguir serão tratados dois tópicos relacionados às novas perspectivas de liderança: primeiramente se abordará uma visão mais sistêmica, voltada ao impacto positivo das organizações, que muito necessita da atuação das lideranças nas empresas; e por último se abordará o papel da área de gestão de pessoas nas empresas e no desenvolvimento destas lideranças, visto que esta área atua na gestão do clima / cultura, no desenvolvimento dos colaboradores em geral, na estruturação de políticas e normas de gestão de pessoas, na concepção de programas e projetos diversos de treinamento e

desenvolvimento, entre outros processos relevantes que estão ligados ao jeito de se fazer no dia a dia nas organizações.

2.3.1. Impacto Positivo das Organizações

Trazendo novamente a ideia dos líderes serem os melhores *para* o mundo segundo Barret (2014), e contribuírem, de acordo com Kempster, Jackson e Conroy (2011), para o bem-estar humano coletivo, entende-se como relevante refletir sobre o impacto positivo das organizações através das lideranças. Deste modo, à medida que a consciência evolui na raça humana e nos negócios, percebe-se a necessidade de se obter novas formas de trabalhar. Neal (2013) expõe que nossos empregos acabam se tornando muito pequenos para o tamanho das nossas almas.

Chega-se a um momento de convergência na forma como as pessoas percebem os negócios, particularmente depois de todos os recentes escândalos e ganância. Assim, novas perspectivas têm surgido para expandir o propósito dos negócios e incluir a ideia de que a organização deveria equilibrar as necessidades de seus *stakeholders*. (MACKEY; SISODIA, 2013). Freeman, Harrison e Wicks (2007) chamam isto de novas narrativas dos negócios e estas estão alinhadas ao propósito, aos *stakeholders*, olhando para o meio ambiente e reconhecendo os negócios no mundo físico. Nesta nova narrativa, valores e ética são tão importantes quanto os lucros, os funcionários são engajados reconhecendo e se alinhando ao propósito.

Propósito, de acordo com Reiman (2013) é uma maneira única que a empresa escolhe para instituir sua contribuição no mundo e está entranhado em tudo que a empresa faz e diz e que as pessoas sentem no seu dia a dia. Está associado a levar humanidade para os negócios.

O jogo mudou. As pessoas não são motivadas por resultados. Tudo se resume ao fator humano – e o propósito é a força por trás disso. É o que mexe com nossas almas e nos inspira a fazer grandes coisas por longos períodos de tempo. (REIMAN, 2013, p. 36).

Para estas organizações, ainda segundo Reiman (2013) o capitalismo provém do empreendedorismo humano e não da métrica do desempenho. É estabelecido com pessoas e não consumidores. Com relacionamento, não com transações. Tem

a ver com o fato de se tornar melhor para o planeta, e não somente estar e usar o planeta. Assim, surge o capitalismo consciente.

O capitalismo consciente está em desenvolvimento nos negócios, e sua prática refere-se a uma forma de pensar o negócio com consciência de seu propósito maior, de seus impactos no mundo e de suas relações com os diversos públicos - *stakeholders*. Reflete uma noção mais profunda sobre a razão de existência e a possibilidade de criar / agregar mais valor. (MACKEY; SISODIA, 2013).

São apontados, de acordo com Mackey e Sisodia (2013) quatro princípios para o capitalismo consciente:

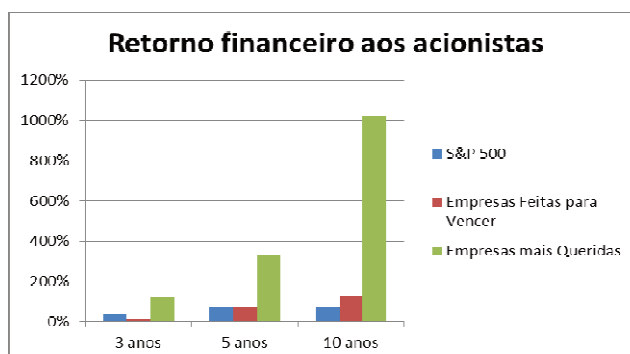
- 1) Propósito maior: propósito é a razão de existir de uma empresa. O senso de propósito maior é mobilizador, criando engajamento entre os públicos de interesse e catalisando a criatividade, a inovação e o comprometimento organizacional. Empresas com propósito se questionam: Porque nosso negócio existe? Porque precisa existir? Quais valores centrais movem a empresa e unem os nossos *stakeholders*?. Assim, propósito e valores formam o núcleo de uma empresa consciente;
- 2) Integração de *stakeholders*: *stakeholders* são todas as entidades que impactam ou são impactadas por uma empresa. Organizações conscientes reconhecem que cada um de seus *stakeholders* é importante e que todos estão conectados e são independentes, e o negócio deve otimizar a criação de valor para esta rede;
- 3) Liderança consciente: Não existe empresa consciente sem líderes conscientes. Estes são motivados pela oportunidade de servir ao propósito maior da empresa e de criar valor para os *stakeholders*. Suas reflexões mais complexas sobre o negócio transcendem as limitações da mente analítica focada em diferenças, conflitos e *trade-offs*. Eles possuem níveis de inteligência emocional, analítica, espiritual e sistêmica mais apuradas, compreendendo as relações entre os *stakeholders* interdependentes;
- 4) Cultura e gestão conscientes: a cultura da empresa consciente garante força e estabilidade para a organização, ao assegurar que seu propósito e seus valores centrais sobreviverão ao longo do tempo e às

transições de liderança. Culturas conscientes evoluem a partir do compromisso da empresa com um propósito maior, com a interdependência dos *stakeholders* e com a liderança consciente. Empresas conscientes utilizam uma abordagem de gestão compatível com sua cultura, baseando-se na descentralização, na autonomia e na colaboração, ampliando assim a capacidade interna de inovação contínua e criando vários tipos de valores para os *stakeholders*.

Diante disso, Mackey e Sisodia (2013) afirmam que as empresas conscientes proporcionam resultados financeiros superiores ao mesmo tempo em que criam outras formas de riqueza e de bem-estar para os *stakeholders*, pelos seguintes fatores: atingem níveis de vendas elevados porque se destacam ao criar valor para os clientes; em geral operam com margens brutas menores do que poderiam e, ainda assim, atingem margens líquidas maiores do que as concorrentes de estrutura tradicional. Com o tempo, as empresas conscientes criam uma reputação de excelência e crescem com maior velocidade, atraindo clientes leais, funcionários comprometidos e fornecedores de qualidade superior, além de gerar uma apreciação maior da comunidade em que atuam.

Sisodia, Sheth e Wolfe (2008) trazem em sua obra a comparação do desempenho financeiro das “Empresas mais Queridas”, entendidas como aquelas que adotam os pressupostos do capitalismo consciente (apresentam um propósito maior, possuem valores claros, direcionadas para os *stakeholders*, com liderança e cultura consciente), com as “Empresas Feitas para Vencer”, identificadas por Jim Collins e com as da “S&P 500”. A pesquisa realizada por Sisodia, Sheth e Wolfe (2008) mostra que as “Empresas mais Queridas” apresentam um desempenho superior para os acionistas e com ampla margem de vantagem sobre o das S&P 500, ao longo de períodos de dez, cinco e três anos, conforme se pode observar no gráfico a seguir.

Gráfico 1 - Desempenho financeiro das “Empresas mais Queridas” versus o das “Empresas S&P 500” e o das “Empresas Feitas para Vencer”



Fonte: Sisodia, Sheth e Wolfe (2008, p. 155).

Sendo assim, ao adotar os princípios do capitalismo consciente as empresas só tendem a prosperar, entrando em harmonia com os interesses da sociedade como um todo e alinhando-se com as mudanças evolutivas que o ser humano vem passando, impactando desta forma de maneira positiva no mundo.

2.3.2 O Papel da Área de Gestão de Pessoas

A área de gestão de pessoas ou recursos humanos, de acordo com Bichuetti (2015) exerce um papel relevante na definição da cultura e clima organizacional, visto sua responsabilidade frente às pessoas e no apoio às lideranças. Assim, percebe-se que nos últimos 50 anos, de acordo com Ulrich et al. (2011) os profissionais de recursos humanos passaram da área de relações industriais, com foco nos processos burocráticos voltados a negociação dos termos e condições de trabalho, para especialistas em pessoal, tendo expertise em práticas da área e atuando como parceiros de negócio que transferem valor para o sucesso do negócio. Já a nomenclatura da área de recursos humanos, ou simplesmente RH também tem passado por um processo de evolução, sendo conhecida também como administração de recursos humanos, administração de relações humanas, gestão de talentos, e algumas empresas atualmente utilizam a denominação de gestão de, ou com pessoas. De toda forma, segundo Ulrich et al. (2014) a área de RH oferece uma lente através da qual entende-se e melhora-se tanto as capacidades individuais quanto as capacidades organizacionais.

Para isto, Ulrich et al. (2014) sugerem que o RH deveria ser de fora para dentro, onde os profissionais do ramo precisam entender as tendências globais, sociais, tecnológicas, econômicas, políticas, ambientais e demográficas para assim alinhar seu trabalho com os clientes externos, investidores, reguladores e com as comunidades, ajudando a moldar e impulsionar estratégias de negócio e criando capacidades individuais e liderança sustentável.

Ulrich et al. (2014) afirmam que o papel fundamental da área de RH é criar valor, colocando forças na conversão de estratégias e metas em cultura, talento e liderança. Ao fazer isso, o RH precisa estar ciente de um conjunto de exigências paradoxais, conforme se pode observar no quadro a seguir.

Quadro 3 – Paradoxos da vida organizacional

Paradoxo	Exigência
Fora e dentro	O RH precisa transformar as tendências dos negócios externos e as expectativas dos <i>stakeholders</i> em ações internas
Global e local	O RH precisa ter uma perspectiva global e um <i>insight</i> local
Empresas e pessoas	O RH deve se concentrar tanto nos resultados do negócio quanto na melhoria do capital humano
Organização e individual	O RH deve visar tanto as capacidades organizacionais quanto as capacidades individuais
Processo e acontecimento	O RH trata de soluções integradas e sustentáveis, e todas as atividades precisam refletir isso (por exemplo, um programa de treinamento, comunicação, pessoal ou remuneração).
Futuro e passado	O RH deve moldar o futuro da organização enquanto respeita sua herança.
Estratégico e administrativo	O RH precisa ficar atento às práticas estratégicas de longo prazo, bem como aos processos administrativos diários.

Fonte: Ulrich et al. (2014, p. 29).

Em complemento a isto, Bitencourt (2010) afirma que a gestão de pessoas é responsabilidade compartilhada e distribuída ao longo da estrutura organizacional. A área de gestão de pessoas fica com a responsabilidade de formular políticas que equalizem as práticas de gestão de pessoas pelos líderes e áreas da organização, vinculando-as aos objetivos estratégicos da empresa, e dando suporte a esses líderes na aplicação diária dessas políticas.

Já o desafio dos profissionais da área de gestão de pessoas, segundo Chiuzi (2013) gira em torno do ascender de um novo paradigma, fundamentado em ações profissionais humanizadas, que contribuirão para estimular a troca de experiências, melhorando a autoestima e as disposições psíquica e física do seu pessoal. Esse ambiente resultará em atitudes mais espiritualizadas que repercutirão na qualidade de vida tanto das pessoas que ali trabalham quanto fora dela.

Por fim, Bichueti (2015) afirma que o RH deve atuar como agente de mudanças, assumindo atitudes proativas, seja no planejamento e execução da estratégia da área e da empresa, ou na busca de ferramentas mais eficazes de gestão de pessoal e na sua interação com as lideranças. O mesmo autor ainda frisa que uma área moderna de gestão de pessoas deve atuar de forma holística, abrangendo múltiplas responsabilidades, começando impreterivelmente pelos aspectos estratégicos da gestão de gente.

2.4 EMPRESAS PRÓSPERAS

A evolução da consciência humana pode ser facilmente identificada, quando se escuta as pessoas com mais idade falando sobre como a vida funcionava há 20 ou 50 anos atrás. As pessoas eram gratas por ter um emprego e renda para atender as necessidades básicas de suas famílias e se contentavam em viver e trabalhar em estruturas hierárquicas e autoritárias. Com o aumento da renda nas últimas décadas, se estruturou uma nova classe média global, que atendeu às necessidades básicas e agora procura satisfazer suas necessidades de crescimento. Eles estão em busca de liberdade e igualdade, sendo responsáveis pelo próprio futuro. Empresas que reconhecem essa evolução nutrem o desenvolvimento psicológico de seus funcionários, criando uma cultura que promove a liberdade, igualdade, responsabilidade, justiça, transparência e confiança. (BARRET, 2014).

O paradoxo da prosperidade é que, embora o nível de vida tenha aumentado de forma constante, a satisfação pessoal, familiar e de vida não teve alteração. É por isso que mais pessoas - liberadas pela prosperidade, mas não cumpridas por ela - estão resolvendo este paradoxo buscando por significado e propósito. Assim a característica mais marcante da cultura contemporânea é o desejo insípido de transcendência. (PINK, 2005).

A palavra prosperar, de acordo com Russel (2013) está ligada ao senso interior do ser humano de harmonia, abundância, grandeza, generatividade, vivacidade, vitalidade. Porém cada definição desta palavra parece uma simplificação excessiva do quanto ela representa. O "prosperar" está enraizado na palavra "economia", mas se distancia dela quando deixa a retenção individual de lado, mantendo a prudência e aumentando com abundância e generosidade outras questões adicionais. Fala-se assim de uma mudança do mundo austero da economia para a prosperidade.

A prosperidade é a habilidade para que as pessoas e o que está em torno delas prosperem. Ela emerge de cada um dos seres humanos, mantendo a persistente intenção de ser generativa, criando mais valor do que consumimos. Quando praticado ao longo do tempo, cria um mundo de possibilidades. A prosperidade é um chamado profundo para que se possa alcançar um nível maior de vida. (RUSSEL, 2013).

Russel (2013) afirma que se pode observar a existência de uma convergência de crises em mãos, que envolvem uma ruptura na forma de capitalismo focada no crescimento individual exclusivo. Existe assim, a tempestade perfeita para desencadear um sentido de propósito: catástrofes convergentes em vários domínios (econômico, político, social e ambiental). Ainda, o paradigma de crescimento atual ligado à população, as economias e o uso excessivo de recursos naturais tende a encaminhar para um mundo privado de toda sua riqueza natural, visto que o que costumava ser abundante já está se tornando escasso: petróleo, minerais, água doce, peixes, animais, florestas tropicais, terras férteis.

Todavia, com a evolução da consciência humana, se possui o conhecimento e o poder de mudar. É preciso abandonar o crescimento até o colapso, em troca de um caminho de desenvolvimento baseado em valores humanísticos e harmonia com o meio ambiente envolvente. Assim, para uma economia prosperar é preciso construir a confiança, para assim despertar a cooperação, a criatividade e outros sentidos da espécie humana. (RUSSEL, 2013).

De tal modo, na relação entre o indivíduo e a humanidade como um todo, Russel (2013) alega que existe a vivacidade. Na vivacidade, há um desejo de prosperar. Todos os seres vivos se esforçam para ir além da sobrevivência para florescer verdadeiramente.

Barret (2014) colabora afirmando que para buscar a prosperidade, é necessário aumentar a estabilidade interna e o equilíbrio externo, seja individualmente ou coletivamente em forma de organização. É preciso então buscar alcançar, manter ou aumentar a estabilidade interna e o equilíbrio externo, visto que todos os anos, muitas empresas falem, principalmente por que: (a) não conseguem manter a estabilidade interna devido ao baixo nível de engajamento dos funcionários, que se dá pela burocracia excessiva, conflitos políticos internos, busca por culpados, foco de curto prazo e falta de direção clara, ou (b) não são capazes de manter o equilíbrio externo devido à baixa qualidade dos relacionamentos com seus clientes, parceiros, sindicatos, acionistas ou sociedade.

No século XXI, Barret (2014) assegura que, para se ter sucesso profissional, seja individual ou na forma de organizações, é necessário se diferenciar não pelo que você faz, mas por quem você é e como você faz o que faz. Ainda, neste século, diferenciais competitivos como qualidade, preço, rapidez e serviço não serão suficientes para garantir o sucesso: será necessário agir com integridade e estar focado em construir um futuro sustentável.

Um dos maiores desafios que os líderes de organizações enfrentam é desenvolver modelos de negócios que abordem as diversas questões de liderança ética, bem-estar dos funcionários, responsabilidade social e sustentabilidade, sem sacrificar a lucratividade e o desempenho – a *triple bottom line*: pessoas, planeta e lucro. (FRY, 2013).

A *triple bottom line*, segundo Fry (2013) capta a essência da sustentabilidade, medindo o impacto de uma organização em seus principais interessados. A *triple bottom line* positivo reflete um aumento no valor da organização, incluindo seu capital humano e social, bem como sua capacidade de lucro e crescimento econômico. Pode servir como um *balanced scorecard* que captura em números e palavras o grau em que qualquer organização está ou não gerando valor para seus *stakeholders*.

O movimento de sustentabilidade surgiu em resposta aos excessos de ganância das empresas e seus acionistas. Ele respeita a interdependência da organização com outros elementos da sociedade e reconhece as necessidades e os interesses de outras partes interessadas. Isso abrange o respeito pela diversidade da experiência humana, incluindo a vida familiar, o crescimento intelectual, a expressão artística e o desenvolvimento moral e espiritual. Deixa claro que o único

caminho para que as organizações tenham sucesso no mundo interdependente de hoje é abraçar a sustentabilidade. Isso significa operar um negócio que gere lucro, reconhecendo a importância do bem-estar dos funcionários e apoiando as necessidades econômicas e não-econômicas de uma grande variedade de partes interessadas de quem a organização depende. Esta é a essência de sustentabilidade na visão da *triple bottom line*. (FRY, 2013).

A prosperidade, por sua vez, vem ao encontro do senso interior do ser humano de harmonia, abundância, grandeza, generatividade e vivacidade, e isto impacta nas relações com o todo. Assim, a prosperidade acaba se tornando maior que a sustentabilidade, que aborda o interesse entre pessoas, planeta e lucro. A prosperidade liga-se ao florescer do ser humano, e isto faz toda a diferença no meio o qual habitamos. No quadro a seguir, é possível clarificar as diferentes perspectivas ligadas ao desenvolvimento da consciência humana, a partir de três diferentes aspectos evolutivos: sobrevivência, sustentabilidade e prosperidade.

Quadro 4 - Diferenças entre os aspectos evolutivos ligados à prosperidade

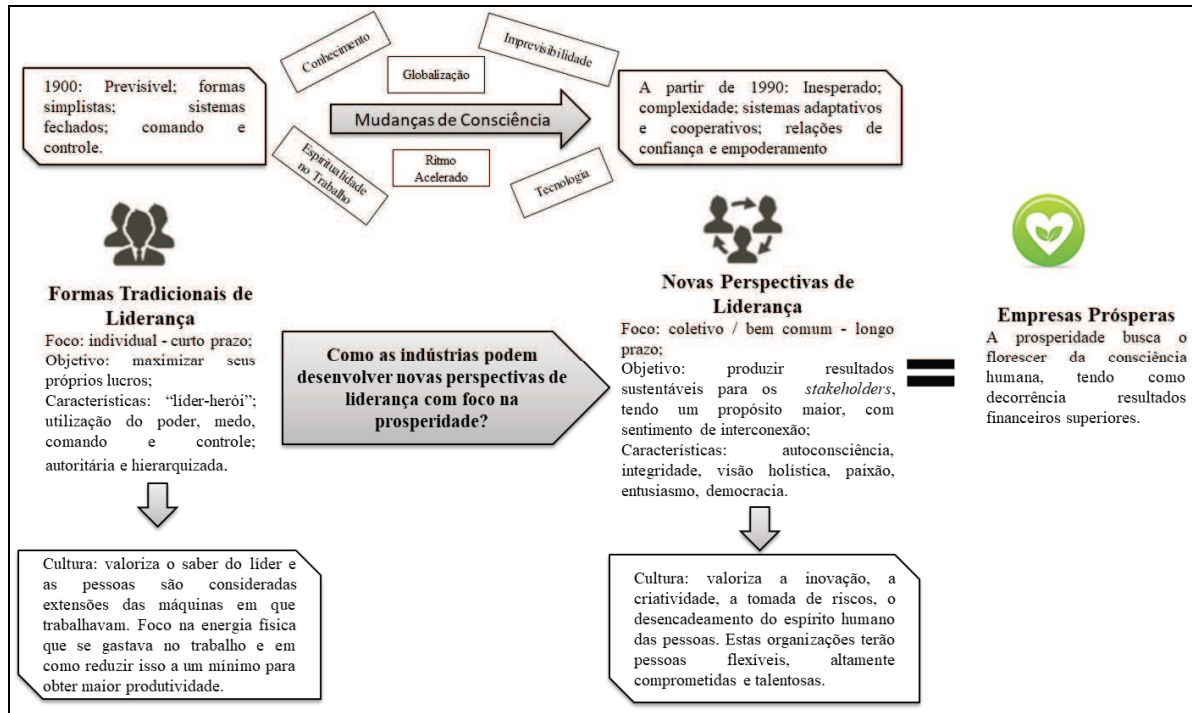
	Sobrevivência	Sustentabilidade	Prosperidade
Lema	Demorado!	Reparação!	<i>Game on!</i>
Definição	Tentando garantir a sobrevivência pessoal, do grupo ou nação.	Pode ser mantido a um determinado nível ao longo do tempo.	Padrão de vida que dá origem à vida. Desenvolver-se vigorosamente; Prosperar; Florescer.
Atitude	Reação	Retornar	Criar
Tema	Necessidades Básicas.	Mitigar os danos, sacrifícios, austeridade, obrigação, externalidades.	Não é fragilizado, gera, transforma.
A diversidade é:	Sem importância.	Uma questão moral.	Enriquecer.
Nível	Melhor do que morto.	Capaz de suportar em um mundo estável.	Generativa. Luta por grandeza.

Fonte: Elaborado pela autora, a partir de Russel (2013).

Assim sendo, o segredo para a performance de alto nível não é o impulso pela recompensa e punição, mas sim pelo desejo que as pessoas têm arraigado de dirigir sua própria vida, expandido a capacidade de viver com propósito. Sincronizar os negócios com estas perspectivas é um desafio. Desaprender antigas ideias e comportamentos é difícil. Mas as pesquisas e a ciência alinhada às novas perspectivas confirmam o caminho a ser trilhado: seguir o coração, escutando a própria voz. (PINK, 2010).

De forma resumida e ilustrativa, na figura 8 se pode conferir a proposta desta pesquisa, associando a *inputs* aqui apresentados.

Figura 8 - Ilustração da pesquisa proposta



Fonte: Elaborado pela autora a partir do referencial teórico apresentado e a proposta de pesquisa.

Percebe-se então, a partir da figura, que a prosperidade vem ao encontro do florescer da essência humana e ao seu senso interior de harmonia, abundância, grandeza, generatividade e vivacidade, e isto impacta de forma positiva nas relações com o todo. As empresas podem se tornar prósperas utilizando das novas perspectivas de liderança, as quais possuem foco no coletivo / bem comum, pensando a longo prazo, tendo uma visão conectada com os *stakeholders*, se transformando e transformando o meio sempre que necessário, possuindo características importantes como a autoconsciência, a paixão, a integridade, a visão holística e o entusiasmo. As novas perspectivas de liderança são resultados das mudanças de consciência global, que resultam em um mundo mais complexo e interligado, com pessoas mais conscientes e empoderadas. Estas mudanças ocorrem por diferentes questões como a globalização, a tecnologia, o conhecimento, etc. Sendo assim, a previsibilidade, os sistemas fechados, entre outros pontos estão associados à liderança tradicional, que por sua vez têm foco individualista e utilizam

do comando e controle e abordagens baseadas no medo, fazendo, portanto, parte do século passado. Todavia muitas organizações utilizam ainda a forma tradicional de liderar em pleno século XXI. Descobrir maneiras de transformar este paradigma é o foco desta pesquisa.

3 METODOLOGIA

O método pode ser entendido, de acordo com Malhotra (2012) como a etapa que contém o detalhamento ou o passo a passo a ser seguido, associado aos procedimentos a serem usados, na procura das informações para responder à questão problema. Flick (2009) contribui afirmando que esta fase se torna o ponto central para a averiguação da adequação de ideias e de questões para a investigação empírica. Desse modo, neste capítulo são apresentadas as escolhas metodológicas feitas para a condução da presente pesquisa, dentre elas: o delineamento da pesquisa, os sujeitos de pesquisa, as técnicas de coleta e análise de dados.

3.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA

Este estudo visa apresentar os elementos necessários para o desenvolvimento de novas perspectivas de liderança nas indústrias, com o intuito de tornar as empresas deste setor mais prósperas. A partir disso, as escolhas metodológicas feitas para a condução desta pesquisa, assim como sua descrição e o porquê de sua escolha, estão descritas no quadro 5 a seguir:

Quadro 5 – Escolhas metodológicas

	Escolha	Descrição	Porquê esta escolha?
Paradigma de Pesquisa	Interpretativista	No paradigma interpretativista, ao invés do pesquisador ir a campo com um conjunto predefinido de construtos ou instrumentos para medir a realidade, ele, muitas vezes, deriva seus construtos a partir do trabalho de campo, visando captar aquilo que é mais significativo, segundo a perspectiva das pessoas no contexto pesquisado. Aos participantes é permitido usar suas próprias palavras, expressões e imagens, basear-se em seus próprios conceitos e experiências. (SACCOL, 2009).	Por considerar que o conhecimento da realidade depende das práticas humanas, e é construído por meio da interação entre as pessoas e o mundo em que vivemos, sendo transmitido em um contexto social.
Natureza da Pesquisa	Indutiva	Na lógica indutiva o pesquisador procura não impor o seu entendimento prévio sobre a situação pesquisada. (SACCOL, 2009).	Acredita-se que a informação pode surgir do campo, o que envolve uma ida

			a campo com a intenção mais voltada a descoberta do que a confirmação.
Objetivo da Pesquisa	Exploratória	Gil (2010, p. 27) argumenta que as pesquisas exploratórias "têm como propósito proporcionar maior familiaridade com o problema, com vistas a torná-lo mais explícito ou a construir hipóteses. Seu planejamento tende a ser bastante flexível, pois interessa considerar os mais variados aspectos relativos ao fato ou fenômeno estudado."	Esta pesquisa será uma exploração do campo, em busca da descoberta dos elementos necessários para o desenvolvimento das novas perspectivas de liderança.
Abordagem	Qualitativa	Segundo Holanda (2006 apud Mucchielli 1991) os métodos qualitativos fazem parte das ciências humanas, pesquisando, explicitando e analisando fenômenos. Esses fenômenos, por essência, não podem ser medidos. Assim, Holanda (2006) afirma que a definição do que é qualitativo em metodologia representa um modelo que destaca ou releva certos elementos característicos da natureza humana, os quais as metodologias quantificadoras têm dificuldade de acessar.	Por ter o interesse em verificar como determinado fenômeno pode se manifestar nas atividades, procedimentos e interações diárias.
Procedimentos Técnicos	Pesquisa de Campo tipo Exploratória	A pesquisa de campo é entendida como a investigação em que se realiza a coleta de dados junto às pessoas, buscando o aprofundamento de uma realidade específica, ou informações e/ou conhecimentos acerca de um problema que não possui resposta, ou a comprovação de uma hipótese, ou ainda descobrir novos fenômenos. O tipo exploratória faz parte da pesquisa empírica e é usado para desenvolver hipóteses, aproximar o pesquisador do fenômeno, ambiente ou fato, ou para modificar e/ou clarear conceitos. (MARCONI E LAKATOS, 2002).	Por visar compreender e explicar o problema pesquisado através do levantamento dos dados, e a análise e interpretação desses dados com base em uma fundamentação teórica consistente.
Técnicas de Coleta de Dados	Entrevista semiestruturada	Na entrevista semiestruturada, segundo Moreira (2002), o entrevistador tem questões pré-determinadas, mas também pode levantar outras questões, dependendo das respostas dos entrevistados, que possuem dentro de cada questão liberdade em suas respostas.	Para investigar com a área de gestão de pessoas como as novas perspectivas de liderança podem ser aderidas no dia a dia das organizações.
Técnicas de Análise dos Dados	Análise e Interpretação de Conteúdo	Em conformidade com Marconi e Lakatos (2012) para analisar e interpretar os dados coletados, deve-se seguir os seguintes passos: (a) selecionar - examinando crítica e cuidadosamente os dados; (b) codificar - categorizando aqueles dados que se relacionam; (c) tabular -	Por se tratar de uma pesquisa qualitativa, com coleta de dados via entrevista semiestruturada.

		dispondo os dados em tabela, para melhor analisa-los. A análise e interpretação dos dados e resultados obtidos constituem-se de uma fase muito relevante da pesquisa. A análise procura evidenciar as relações existentes entre o elemento do estudo e outros fatores. A interpretação procura dar significado mais amplo às respostas, fazendo o vínculo com outros acontecimentos.	
--	--	--	--

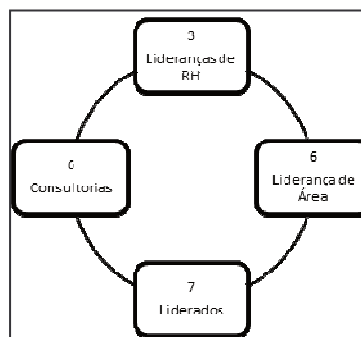
Fonte: Elaborado pela autora.

3.2 PARTICIPANTES DA PESQUISA

A população deste estudo compôs-se por duas vertentes: pessoas que atuam em indústrias, englobando líderes de RH, líderes de áreas e liderados; e pessoas que trabalham em consultorias com processos de desenvolvimento de lideranças nas empresas.

Assim sendo, as entrevistas foram feitas em 3 indústrias com as lideranças de RH, líderes de área e liderados, totalizando 16 pessoas, e com 6 representantes de consultorias de desenvolvimento de liderança, somando um total geral de 22 pessoas pesquisadas. A escolha por este público justifica-se pela busca de entendimento das diferentes visões e perspectivas. Na figura 9, é possível conferir a representação do público da pesquisa.

Figura 9 - Representação do público de pesquisa



Fonte: Elaborado pela autora

A opção pela indústria se deu pelas linhas de produção ali instaladas, o que traz a representação do modelo de Frederick Winslow Taylor, em que o sujeito está

embutido em meio às máquinas e o foco está na produtividade, tendendo a utilizar as formas mais tradicionais de liderança. A pesquisa restringiu-se a indústrias situadas na região metropolitana de Porto Alegre, RS, respectivamente do ramo avícola, petroquímico e plástico, e também a consultorias de desenvolvimento de lideranças, com sede em 3 estados - RS, SP e RJ. Quanto à escolha das organizações e consultorias, esta ocorreu de forma aleatória, de acordo com a disponibilidade das mesmas aceitarem participar da pesquisa. Nas organizações, a escolha dos participantes ocorreu pela indicação da Liderança de RH. A seguir, é possível conferir a relação de pessoas entrevistadas por indústria.

Quadro 6 – Número de pessoas entrevistadas por indústria.

Ramo da Indústria	Participantes
Avícola	1 Liderança de RH; 3 Lideranças de áreas; 4 Liderados
Petroquímica	1 Liderança de RH; 2 Lideranças de áreas; 2 Liderados
Plástica	1 Liderança de RH; 1 Liderança de área; 1 Liderado

Fonte: Elaborado pela autora

Vale comentar a respeito da dificuldade encontrada pela pesquisadora em localizar indústrias que abrissem suas portas para pesquisa. Isso reflete de certa forma, o posicionamento mais fechado, bastante perceptível na região sul do Brasil.

3.3 TÉCNICAS DE COLETA E ANÁLISE DE DADOS

A coleta de dados do presente estudo foi realizada através de entrevistas baseadas em um roteiro semiestruturado, utilizado como um guia no processo de investigação. Os entrevistados receberam explicações sobre o objetivo e foco do trabalho, assim como o termo de consentimento livre e esclarecido.

A formulação das perguntas ocorreu de forma a compreender os objetivos específicos de pesquisa, que representavam os desdobramentos do objetivo geral.

O roteiro para as entrevistas, alinhando as perguntas aos objetivos específicos desta pesquisa, pode ser verificado no quadro 7. Todos os dados foram gravados e as entrevistas ocorreram individualmente.

Quadro 7 – Roteiro da entrevista semiestruturada

Líderes de RH	
a) Entender o papel das lideranças e as perspectivas futuras de mudança ou transformação nas indústrias	<p>1) Quem são os principais líderes dessa empresa? Como você os descreveria? Qual é o papel deles?</p> <p>2) Como é o relacionamento da liderança com seus stakeholders?</p> <p>3) Há abertura para as pessoas expressarem suas ideias, sentimentos, quem são...?</p> <p>4) Qual é o papel desejável de liderança para essa organização?</p> <p>5) Já ocorreu algum movimento de transformação na forma de liderar? Se sim, como foi?</p>
b) Identificar os elementos para o desenvolvimento de novas perspectivas de liderança, que contribuem para tornar as empresas em questão mais prósperas	<p>1) Qual é o propósito das lideranças? E da empresa? (valor gerado). As pessoas o compreendem?</p> <p>2) Existe um conjunto claro de valores compartilhados? Quais? Entre quem?</p> <p>3) O desenvolvimento das lideranças ocorre de que forma? Existem programas específicos? Qual o foco? E as perspectivas futuras?</p> <p>4) Para uma mudança na forma de liderar com perspectivas mais atuais, quais os passos a serem seguidos? O que é importante ser trabalhado?</p>
c) Apontar caminhos à área de gestão de pessoas para a inserção de novas perspectivas de liderança nas indústrias	<p>1) Qual o papel da área de gestão de pessoas nesta empresa?</p> <p>2) Quais as principais barreiras para a mudança que a área enfrenta?</p> <p>3) Para uma mudança / transformação na forma de liderar, quais os pontos que a área de gestão de pessoas deve considerar?</p>
Líderes de área	
a) Entender o papel das lideranças e as perspectivas futuras de mudança ou transformação nas indústrias	<p>1) Quem são os principais líderes dessa empresa? Como você os descreveria? Qual é o papel deles?</p> <p>2) Como é o relacionamento da liderança com seus stakeholders?</p> <p>3) Há abertura para as pessoas expressarem suas ideias, sentimentos, quem são...?</p> <p>4) Qual é o papel desejável de liderança para essa organização?</p> <p>5) Já ocorreu algum movimento de transformação na forma de liderar? Se sim, como foi?</p>
b) Identificar os elementos para o desenvolvimento de novas perspectivas de liderança, que contribuem para tornar as empresas em questão mais prósperas	<p>1) Qual é o propósito das lideranças? E da empresa? (valor gerado). As pessoas o compreendem?</p> <p>2) Existe um conjunto claro de valores compartilhados? Quais? Entre quem?</p> <p>3) O desenvolvimento das lideranças ocorre de que forma? Como você líder se desenvolve? Existem programas específicos? Qual o foco? E as perspectivas futuras?</p> <p>4) Para uma mudança na forma de liderar com perspectivas mais atuais, quais os passos a serem seguidos? O que é importante ser trabalhado?</p>
c) Apontar caminhos à área de gestão de pessoas para a inserção de novas perspectivas de liderança nas indústrias	<p>1) Qual o papel da área de gestão de pessoas nesta empresa?</p> <p>2) Você identifica alguma oportunidade de melhoria na área?</p> <p>3) Na tua percepção, para uma mudança / transformação na forma de liderar, quais os pontos que a área de gestão de pessoas deve considerar?</p>
Liderados	
a) Entender o papel das lideranças e as perspectivas futuras de mudança ou transformação nas indústrias	<p>1) Quem são os principais líderes dessa empresa? Como você os descreveria? Qual é o papel deles?</p> <p>2) Como é o relacionamento da liderança com seus stakeholders?</p> <p>3) Há abertura para as pessoas expressarem suas ideias, sentimentos, quem são...?</p> <p>4) Qual é o papel desejável de liderança para essa organização?</p> <p>5) Já ocorreu algum movimento de transformação na forma de liderar? Se sim, como foi?</p>
b) Identificar os elementos para o desenvolvimento de novas perspectivas de liderança, que contribuem para tornar as empresas em questão mais prósperas	<p>1) Qual é o propósito das lideranças? E da empresa? (valor gerado). As pessoas o compreendem?</p> <p>2) Existe um conjunto claro de valores compartilhados? Quais? Entre quem?</p> <p>3) O desenvolvimento das lideranças ocorre de que forma? Como você avalia esse processo? Existe alguma carência que você identifica?</p> <p>4) Para uma mudança na forma de liderar com perspectivas mais atuais, quais os passos a serem seguidos? O que é importante ser trabalhado?</p>
c) Apontar caminhos à área de gestão de pessoas para a inserção de novas perspectivas de liderança nas indústrias	<p>1) Qual o papel da área de gestão de pessoas nesta empresa?</p> <p>2) Você identifica alguma oportunidade de melhoria na área?</p> <p>3) Na tua percepção, para uma mudança / transformação na forma de liderar, quais os pontos que a área de gestão de pessoas deve considerar?</p>
Consultorias	
a) Entender o papel das lideranças e as perspectivas futuras de mudança ou transformação nas indústrias	<p>1) Qual é o papel das lideranças atualmente?</p> <p>2) Quais são as perspectivas futuras de desenvolvimento, visando a transformação?</p>
b) Identificar os elementos para o desenvolvimento de novas perspectivas de liderança, que contribuem para tornar as empresas em questão mais prósperas	<p>1) Como você avalia o processo de desenvolvimento das lideranças? Existe alguma carência que você identifica?</p> <p>2) Para uma mudança na forma de liderar com perspectivas mais atuais, quais os passos a serem seguidos? O que é importante ser trabalhado?</p>
c) Apontar caminhos à área de gestão de pessoas para a inserção de novas perspectivas de liderança nas indústrias	<p>1) Qual o papel da área de gestão de pessoas nas empresas?</p> <p>2) Você identifica alguma oportunidade de melhoria nas áreas?</p> <p>3) Na tua percepção, para uma mudança / transformação na forma de liderar, quais os pontos que a área de gestão de pessoas deve considerar?</p>

Fonte: Elaborado pela autora.

Quanto à etapa de análise dos dados, a estratégia utilizada foi a análise qualitativa do conteúdo coletado nas entrevistas, a qual segundo Marconi e Lakatos (2012), apresenta uma perspectiva interpretativa das informações, associando estas ao referencial teórico desta dissertação.

O conteúdo das entrevistas realizadas foi transcrito na íntegra, com o objetivo de preparar e organizar os dados coletados. Após, buscou-se identificar as principais questões que apareceram na coleta de dados, as categorizando de forma a responder os objetivos desta pesquisa. Por fim, a apresentação dos dados se deu combinando as informações de campo com interpretações teóricas.

É importante ressaltar que, pelo tipo de pesquisa há impossibilidade de generalização dos dados, visto a pouca representatividade da amostra. Assim, a opinião dos entrevistados pode não representar a opinião de seu conjunto, dentro da organização.

Ainda, para que a validade ou a qualidade desta pesquisa se mantivesse, a pesquisadora tomou todos os cuidados necessários, como por exemplo: observar constantemente o envolvimento pessoal; fazer as descrições da realidade em profundidade; manter a reflexividade e a postura crítica frente aos dados; dar total transparência aos procedimentos.

4 RESULTADOS DA PESQUISA

Nesse capítulo são apresentados os resultados, buscando atingir aos objetivos propostos e usando a metodologia já exposta. Utiliza-se como base de informações as entrevistas conduzidas por meio do roteiro semiestruturado, e os embasamentos teóricos citados no referencial desta dissertação.

Assim, os resultados serão apresentados a seguir em 4 tópicos, cada um abordando respectivamente os objetivos específicos e geral desta pesquisa, sendo eles: entender o papel das lideranças e as perspectivas futuras de mudança ou transformação nas indústrias; identificar os elementos para o desenvolvimento de novas perspectivas de liderança que contribuem para tornar as empresas em questão mais prósperas; apontar caminhos à área de gestão de pessoas para a inserção de novas perspectivas de liderança nas indústrias; e por fim apresentar os elementos necessários para o desenvolvimento de novas perspectivas de liderança nas indústrias, com o intuito de tornar as empresas deste setor mais prósperas.

4.1 PAPEL DAS LIDERANÇAS E AS PERSPECTIVAS FUTURAS DE MUDANÇA OU TRANSFORMAÇÃO NAS INDÚSTRIAS

O primeiro objetivo visa entender o papel das lideranças nas indústrias e as perspectivas futuras de mudança ou transformação. Buscando responder a primeira questão deste objetivo – papel das lideranças, a partir das respostas coletadas, se pode separá-las em duas vertentes: uma mais prática, com base nas respostas das pessoas que trabalham dentro das organizações (líderes de RH, líderes de áreas e liderados) e outra mais teórica idealizada, fundamentadas nas respostas dos consultores.

Como consequência da primeira vertente, observa-se que a percepção de papel das lideranças está ligada a cultura da empresa, mesmo sendo todas indústrias. Ela também é voltada à prática realizada, ou seja, as entregas feitas dentro de cada empresa pelos líderes. A seguir, são apresentados alguns trechos das entrevistas que apontam para esta percepção.

[...] Aqui as lideranças são disciplinadas, afinal é uma indústria. Sua função é muito entender e realizar as entregas, no timing certo, garantindo a

excelência desse trabalho do início ao fim [...]. (ENTREVISTA 01, líder de RH).

[...] Entendo que o papel do líder é trabalhar para atingir os objetivos da empresa, da diretoria, do conselho, da melhor forma possível, realizando as entregas necessárias [...]. (ENTREVISTA 02, líder de área).

[...] Temos lideranças em diferentes estágios... São líderes que estão sempre em busca de autodesenvolvimento, mas muito em busca de novos desafios para a equipe e para ele [...]. (ENTREVISTA 10, líder de RH).

[...] Os líderes dessa empresa possuem dois papéis principais: garantir o resultado do negócio e garantir a formação e renovação das equipes [...]. (ENTREVISTA 11, líder de área).

[...] O papel é bem variado, temos de todas as linhas. Alguns são bem de humanas, pensam na gestão de pessoas mesmo, e outros ainda têm uma visão bem antiga, de autoritarismo, de liderança mais imposta [...]. (ENTREVISTA 06, liderado).

Pode-se perceber que “realizar entregas” é algo recorrente nas respostas, assim como “atingir os objetivos ou garantir o resultado”. Isso mostra a visão capitalista como possível foco principal na atuação destas pessoas. De toda a forma, entende-se também que isto não é geral e que há diferentes posicionamentos das lideranças, o que pode estar alinhado ao perfil pessoal, à escola de formação, às influências do dia a dia, à geração etária, etc.

Na segunda vertente, que traz a percepção dos consultores ao papel dos líderes nas indústrias, segue-se uma linha idealizada, com conceitos mais teóricos.

[...] O papel é de um líder influenciador, uma liderança que transforme, inspire, um líder coach, um líder que consiga levar a sua equipe a partir de um senso de propósito, de ampliar a percepção dos seus colaboradores e sobre as escolhas que eles fazem, ajudá-los a se colocarem em um papel mais de protagonista [...]. (ENTREVISTA 14, consultoria).

[...] O líder hoje é um grande conector, o papel dele é de fazer as conexões dos diferentes ambientes e níveis de consciência. Ele é um grande comunicador e decodificador. Ele é quase que um mediador de diferentes públicos [...]. (ENTREVISTA 15, consultoria).

O consultor na empresa apresenta a missão de desenvolver metodologias e processos durante determinado período de tempo, que vão resultar da análise de tendências e fatos. Assim, faz parte do seu papel trazer novas formas de pensar e fazer, tendo em mente as tendências de mercado, que muitas vezes difere da prática realizada. E é isso que faz as empresas irem em busca de consultoria, ou seja, apoio especializado para alterar algo que não está funcionando bem. Desta

forma, a visão da consultoria tende a ser diferente da visão dos colaboradores da empresa.

Para compreender melhor o papel das lideranças, vale trazer trechos do referencial teórico, em que Neal (2006) aponta que os líderes são propulsores de mudança e transformação. Possuem habilidade de agregar e conectar diferentes paradigmas, dentre eles as fronteiras culturais e visões de mundo. Apresentam características como a autoconsciência, a paixão, a integridade, a visão holística e o entusiasmo, sendo inquietos e inovadores. Eles correm riscos, criam o futuro e buscam a prosperidade. Barret (2014) complementa ressaltando que eles precisam abdicar do seu próprio interesse e trabalhar para o conforto das empresas as quais lideram, necessitando serem os melhores *para* o mundo, e não os melhores *do* mundo. As novas perspectivas de liderança possuem foco no coletivo / bem comum, pensando a longo prazo, além de terem como objetivo produzir resultados sustentáveis para os *stakeholders*.

Por conseguinte, a partir da conexão dos dados coletados, tanto das pessoas que atuam nas indústrias quanto das consultorias e das teorias apresentadas, é possível indicar o papel atual das lideranças nas indústrias: O líder pode ser entendido como um conector, que influencia e se deixa influenciar, que transforma, inspira, comunica e decodifica, despertando e ampliando a percepção de suas pessoas. Possui um propósito claro e ajuda as pessoas a encontrarem o seu. Tem valores em linha com os da empresa e sabe onde se precisa chegar, criando meios para isso, sendo focado nas entregas e no resultado da empresa com uma visão sistêmica. Apresenta uma boa capacidade de liderar, de empreender, espírito de servir, delegação planejada, acompanha a equipe e também dá muita autonomia, visando à liberdade para criar, inovar e para se desafiar. São líderes que estão sempre em busca de autodesenvolvimento e atualizações, mas muito em busca de novos desafios para a equipe e para eles.

Agora, referente à segunda questão ainda do mesmo objetivo - perspectivas futuras de mudança ou transformação das lideranças em indústrias, é perceptível as diferentes visões, de acordo com a falta que as pessoas sentem em suas empresas e/ou suas crenças internas. Abaixo segue alguns recortes das entrevistas.

[...] Para o futuro, acredito em um modelo mais híbrido, onde há uma relação com todos os ecossistemas da empresa, desde a comunidade até os acionistas, colaboradores, todos em um modelo de compartilhamento, de

cocriar, trabalhar por projetos mais específicos para solução de problemas, com soluções mais ágeis, e com permissão de tentativa e erro [...]. (ENTREVISTA 10, líder de RH).

[...] É importante trabalhar gestão de pessoas porque esse tema é um pouco carente. Temos áreas muito técnicas, que não sabem lidar com as pessoas [...]. (ENTREVISTA 03, liderado).

[...] O líder, por vezes se nota que parou de estudar academicamente fazem 15 anos. Vejo no mercado atual que existe uma necessidade de atualização constante, criar uma nova rede de contatos de pessoas [...]. (ENTREVISTA 04, liderado).

[...] Vejo que se precisa ter um direcionamento conjunto, para que todas as lideranças busquem a mesma coisa [...]. (ENTREVISTA 05, líder de área).

[...] A liderança tem ouvidos para ouvir, mas por vezes, ouve quando quer... Eu sinto muito a falta de comunicação, não só na liderança, por mais que eles sejam um espelho, que todos acabam agindo igual [...]. (ENTREVISTA 07, liderado).

[...] É bastante necessário que os líderes desenvolvam um aprendizado através da experimentação e da ampliação da consciência [...]. (ENTREVISTA 14, consultoria).

[...] A mudança de consciência é muito importante ser trabalhada sempre quando pensamos em transformação, e ela tem que vir de muito conhecimento e muita conversa [...]. (ENTREVISTA 15, consultoria).

Os depoimentos mostram que existem grandes oportunidades de atuação junto ao desenvolvimento de um olhar mais aberto e voltado para as pessoas. É possível perceber que se sente falta de direcionadores claros como o propósito, a missão, visão e valores, de um ambiente mais permissível ao erro - o que gera inovação, e abertura para ser quem é.

Em acréscimo a isto, como se está tratando de perspectivas futuras de transformação, vale resgatar do referencial teórico, as sete megatendências apontadas por Aburdene (2005), sendo todas voltadas à espiritualidade nos negócios. São elas: (1) o poder da espiritualidade; (2) o despertar do capitalismo consciente; (3) liderança a partir do meio; (4) espiritualidade nos negócios; (5) o consumidor orientado por valores; (6) a onda de soluções conscientes; (7) o *boom* do investimento socialmente responsável. Karakas (2009) aborda o conceito de espiritualidade como a jornada para encontrar uma compreensão sustentável, autêntica, significativa, holística e profunda do eu existencial e sua relação / interconexão com algo maior, que transcende. Neal (2013) acrescenta que a espiritualidade nas organizações faz despertar a vida que existe em cada ser humano, contribuindo para um mundo mais consciente de suas atitudes.

Deste modo, unindo a percepção prática coletada no campo com a teoria, é possível pensar em algumas hipóteses a serem cada vez mais trabalhadas nas indústrias visando à transformação, dentre elas: mais cooperação entre as pessoas; pensamento sistêmico com olhar voltado a todos os públicos que a empresa se relaciona; foco em gente / gestão de pessoas; atualizações acadêmicas constantes para estar em linha com as tendências; direcionadores claros para todos contemplando o propósito e os valores da empresa; uma comunicação fluída para os públicos; trabalho forte na ampliação da consciência para que tudo venha a acontecer; e a busca pelo despertar da espiritualidade nos negócios.

A conexão do papel das lideranças com as perspectivas futuras de mudança ou transformação nas indústrias podem ser observadas no quadro a seguir.

Quadro 8 - Papel das lideranças e as perspectivas futuras de mudança ou transformação nas indústrias

Papel do líder	Perspectivas de mudança ou transformação
<ul style="list-style-type: none"> • Conector, que influencia e se deixa influenciar, que transforma, inspira, comunica e decodifica, despertando e ampliando a percepção de suas pessoas, as empoderando; • Possui propósito e valores; • Sabe onde se precisa chegar, com visão sistêmica; • Realiza entregas tendo foco em resultado; • Apresenta capacidade de liderar, empreender, espírito de servir, delegação planejada, acompanha e desenvolve a equipe, dando muita autonomia, visando à liberdade para criar e inovar; • Busca autodesenvolvimento, se manter atualizado e novos desafios. 	<ul style="list-style-type: none"> • Ampliação da consciência; • Cooperação; • Comunicação; • Direcionadores claros contemplando o propósito e os valores; • Pensamento sistêmico; • Gestão de pessoas; • Espiritualidade nos negócios; • Atualizações constantes; • Relacionamento com <i>stakeholders</i>.

Fonte: Elaborado pela autora.

Como se pode verificar, há relação entre ambas as questões do primeiro objetivo – papel das lideranças e as perspectivas futuras de mudança ou transformação. Isto porque, de acordo com os dados coletados, vem se trabalhando nas indústrias pesquisadas o desenvolvimento das lideranças, em menor ou maior

grau, visando acompanhar as mudanças do mundo. Na visão prática dos líderes entrevistados, muito é pontuado como papel dos mesmos o foco em resultado através do atingimento das metas. Os demais públicos trazem outros elementos relevantes a serem considerados como papel e possibilidades futuras de desenvolvimento, muito voltados a gente. Todavia, entende-se que ainda se tem um longo caminho de transformação a ser percorrido, pois se vê atuações nas indústrias voltadas à uma “visão bem antiga, de autoritarismo, de liderança mais imposta”.

Nas perspectivas futuras de mudança ou transformação das lideranças, alguns assuntos podem ser trabalhados, que ainda são pouco ou nada difundidos no dia a dia, como a espiritualidade nos negócios e o relacionamento com os *stakeholders*. Outros temas mostram-se como pontos a serem desenvolvidos de forma periódica, sendo eles a sensibilização e disseminação dos direcionadores da empresa - propósito e valores, e a ampliação da consciência, trabalhando a cooperação, a comunicação, o pensamento sistêmico. Já as atualizações acadêmicas constantes e gestão de pessoas, podem ser fomentadas tecnicamente, com métodos, livros, estudos, etc.

4.2 IDENTIFICAÇÃO DOS ELEMENTOS PARA O DESENVOLVIMENTO DE NOVAS PERSPECTIVAS DE LIDERANÇA, QUE CONTRIBUEM PARA TORNAR AS EMPRESAS EM QUESTÃO MAIS PRÓSPERAS

O segundo objetivo desta dissertação, busca identificar os elementos para o desenvolvimento de novas perspectivas de liderança, que contribuem para tornar as empresas em questão mais prósperas. Como conceito de prosperidade, utiliza-se aqui o entendimento de Russel (2013) que o define como a busca do florescer da consciência humana. É um chamado profundo para que se possa alcançar um nível maior de vida e a habilidade para que as pessoas, e o que está em torno delas, prosperem.

Considerando que as pessoas entrevistadas não conheceriam o conceito de prosperidade aqui definido, se buscou utilizar as respostas que tinham afinidade com este conceito, ou seja, que poderiam ajudar no florescimento da consciência humana, alcançando níveis mais elevados de percepções. Associado ao estágio mais alto de evolução humana, Neal (2013) apresenta o conceito de espiritualidade no trabalho, onde os líderes pensam e se relacionam com as pessoas, incorporando

as quatro energias humanas: corpo, emoção, mente e espírito. A espiritualidade nas organizações faz despertar a vida que existe em cada ser humano, contribuindo para um mundo mais consciente de suas atitudes.

Assim, com vista a identificar estes elementos são apresentadas a seguir uma considerável sequência de recortes das entrevistas.

[...] Primeiro a empresa deve saber onde ela quer chegar, seu propósito. Governança e compliance é o pano de fundo. A liderança servidora acredito que é importante... Acho que isso vem de cima também esse exemplo, com uma liderança menos hierarquizada, mais fluída [...]. (ENTREVISTA 01, líder de RH).

[...] Uma cultura forte é a primeira coisa, com clareza, onde as pessoas saibam quais são os valores dessa empresa... A liderança tem que ser um espelho dessa cultura, os primeiros embaixadores [...]. (ENTREVISTA 16, consultoria).

[...] Para uma organização mudar, junto com ela as pessoas devem mudar. Tem uma questão importante: a alta liderança deve ser os primeiros a querer mudar. Para isso acontecer, precisa ter uma transformação e um trabalho de mudança de modelo mental e de criar consciência [...]. (ENTREVISTA 16, consultoria).

[...] O caminho da autoconsciência individual para ter uma qualidade de consciência coletiva. O autoconhecimento do líder é o ponto de partida para um cultura mais livre e criativa, com menos presença de ego e muito mais presença de consciência mesmo... É a autoeducação, para uma interferência em uma cultura mais saudável e contemporânea [...]. (ENTREVISTA 15, consultoria).

[...] O ponto principal é trabalhar junto com as lideranças a abertura para a mudança... Então, para transformar um ambiente de trabalho eu utilizo uma metodologia que inicia com o aval da alta liderança, depois se mede as relações no dia a dia com um diagnóstico, depois se busca inspiração em cases interno, também se olha para o mercado com benchmarking e a partir disso se passa ao trabalho de transformação, que o RH acaba sendo muito parceiro, porque vai auxiliar na construção de um "cardápio" de práticas de gestão de pessoas que vai espelhar essa cultura da organização... Então, na real não existe certo ou errado [...]. (ENTREVISTA 17, consultoria).

[...] Para a mudança é preciso introduzir uma série de conversas para modificar o conhecimento circulante... Fazer algumas perguntas estratégicas como, por exemplo, para uma empresa do segmento de educação, perguntar o que é educação? Você vai perceber que as empresas entendem de mercado, de concorrência, de preço, de produto, de coisas relacionadas a fazer dinheiro, mas da base de sua existência não... Então introduzir conversas sobre isso a fim de compreender sua base é extremamente relevante. Após, se pode encaminhar outra pergunta, por exemplo, qualquer educação importa? E essa abre caminhos mais complexos... Então eu quero dizer que os processos de mudança se alicerçam nas conversações que você passa a ter dentro da empresa [...]. (ENTREVISTA 19, consultoria).

[...] A nova geração de líderes veio com uma mentalidade diferente e mais aberta, então é importante avaliar os diferentes perfis que compõem esta

empresa... Muito diálogo é relevante, e também a vontade da alta liderança de querer mudar, de evoluir [...]. (ENTREVISTA 12, liderado).

[...] Muito vem da confiança. Tem do perfil da pessoa, mas também vem muito da questão de adquirir a confiança. Criar grupos de trabalho, porque um grupo tem um peso maior do que somente um trabalho individual, mais embasamento, com cooperação de áreas [...]. (ENTREVISTA 02, líder de área).

Todas estas considerações abordam, de alguma forma, elementos relevantes para o desenvolvimento de novas perspectivas de liderança nas indústrias, afinal foram trazidas por pessoas que atuam nestas organizações. Com o olhar voltado para elas e também para o referencial teórico, é possível identificar quais seriam esses elementos. No quadro a seguir eles são apontados, juntamente com a sua descrição prévia, o como ele auxilia no desenvolvimento de novas perspectivas de liderança e alguns exemplos de ações e ferramentas que podem contribuir para desenvolver este elemento.

Quadro 9 - Mapeamento dos elementos para o desenvolvimento de novas perspectivas de liderança, que contribuem para tornar as empresas em questão mais prósperas

Elemento	Descrição	Como auxilia no desenvolvimento de novas perspectivas de liderança?	Exemplo de ações / ferramentas para o desenvolvimento
Autoconsciência e autoconhecimento	Consciência de seus pensamentos, valores e comportamentos. Expansão da própria consciência, em busca da espiritualidade , até um ponto em que se tornam cada vez mais comprometidas com o bem maior. (NEAL, 2006).	[...] O caminho da autoconsciência individual para ter uma qualidade de consciência coletiva . O autoconhecimento é o ponto de partida para uma cultura mais livre e criativa , com menos presença de ego e muito mais presença de consciência [...]. (ENTREVISTA 15, consultoria).	Autoeducação / atualizações constantes; Investir tempo em autorreflexão; Desenvolvimentos específicos.
Propósito e Valores	São base para decisões de longo prazo e se	O propósito e os valores são suporte para que os	Proporcionar diálogos reflexivos,

(Individuais e da empresa)	associam à maneira única que se escolhe para instituir sua contribuição no mundo . (REIMAN, 2013).	líderes apoiem a empresa na facilitação de redes que se auto-organizam e que respondem rapidamente às mudanças , pois estão compartilhando de uma compreensão da coisa certa a ser feita. (BARRET, 2014).	construtivos e evolutivos.
Assentimento da alta liderança	O nível mais estratégico da empresa precisa despertar para isso, percebendo valor nesta transformação.	[...] Para uma organização mudar, junto com ela as pessoas devem mudar... A alta liderança tem poder dentro da organização e devem ser os primeiros a quererem mudar [...]. (ENTREVISTA 16, consultoria).	[...] precisa ter um trabalho de mudança de modelo mental, de criar consciência [...]. (ENTREVISTA 16, consultoria).
Mudança de modelo mental	Liga-se à perspectiva que cada ser humano vê o mundo a partir dos filtros de seus valores, crenças e medos, e quaisquer que sejam eles, acabam determinando os níveis de consciência que se funciona no dia a dia . (BARRET, 2014)	Na abertura para perceber novas possibilidades , expandindo sua consciência.	Desenvolvimento de conversas específicas, leituras, cursos.
Horizontalização da estrutura hierárquica	Horizontalização vem ao encontro da narrativa que considera uma organização como um sistema vivo, dirigido por todos os seus stakeholders e não somente por algumas pessoas escolhidas.	Mudanças em hierarquias de forma a torna-las inclusivas, com sistemas de governança mais abertos e democráticos, utilizando o empoderamento das pessoas . (NEAL, 2013).	Avaliar a composição dos perfis das equipes; Diagnosticar as relações internas; Ponderar as práticas de gestão de pessoas; Fazer <i>benchmarking</i> interno e externo;

	(NEAL, 2013).		Desenvolver relações mais fluídas.
Visão sistêmica	Compreensão do todo a partir de uma análise global das partes e da interação entre estas. (NEAL, 2006).	Pela compreensão das relações entre os <i>stakeholders</i> interdependentes, com uma visão baseada na perspectiva de rede onde todos são interligados e o que afeta um pode afetar muitos.	Despertar para uma visão ampla através de diálogos, programas de desenvolvimento, estudos e conhecimento.
Confiança entre os stakeholders	A confiança é sentida e pode ser apresentada quando ocorre o crédito mútuo . (BARRET, 2014).	Para uma economia prosperar é preciso construir a confiança, para assim despertar a cooperação, a criatividade e outros sentidos da espécie humana . (RUSSEL, 2013).	Utilizar estudos sobre tema, como a teoria dos <i>stakeholders</i> ; Agir com transparência, ética, integridade; Oferecer atenção genuína.
Atitude protagonista	Define-se protagonista como o personagem principal de uma narrativa.	Para que o status quo se modifique . (NEAL, 2013).	Através do exemplo, da ação proativa, do incentivo, do reconhecimento.
Gostar do que se faz	Ter um propósito alinhado com o que faz o olho brilhar. (NEAL, 2006).	Pela felicidade sentida em se fazer o que gosta, que se reflete no engajamento . (NEAL, 2006).	Autoconhecimento.
Olhar o futuro	Capacidade de visualizar e criar um futuro desejado . (NEAL, 2006).	Para antever as tendências de mercado, fazendo as adequações necessárias de funcionamento.	Capacitações, atualizações, estimulando a leitura e a procura por novos conhecimentos.

Fonte: Elaborado pela autora.

A partir deste mapeamento, é possível perceber os elementos para o desenvolvimento de novas perspectivas de liderança através de dois focos, sendo: o individual – como líder, e o da empresa – através da cultura. A cultura é manifestada

pelo comportamento das pessoas, e a atuação dos líderes impacta de forma significativa neste “jeito” de se fazer. Nas organizações, é preciso refletir sobre qual a cultura que deve imperar e esta, vai mediar os comportamentos das pessoas. Ou será que as pessoas podem interferir na cultura através de seus comportamentos? Eis um novo problema de pesquisa a ser desenvolvido.

De toda a maneira, fala-se aqui sobre o desenvolvimento de novas perspectivas de liderança nas indústrias, que contribuem para tornar as empresas mais prósperas. É sobre a transformação coletiva da empresa, do seu ambiente de trabalho, das suas relações com o todo, da sua cultura, das suas pessoas. A linha acaba ficando muito tênue quando se tenta direcionar os elementos para a transformação da empresa ou das pessoas, pois se chega à conclusão que um interfere no outro. É possível transformar as lideranças iniciando pela estruturação de uma nova cultura para a empresa, ou seja, de cima para baixo em termos de hierarquia, como também os líderes e/ou os colaboradores em geral podem se unir e influenciar a cultura da empresa – de baixo para cima. Assim surge a pergunta, estes elementos mapeados, de fato, podem levar as indústrias à prosperidade?

Para responder a essa pergunta, é necessário ter claro que a prosperidade se refere a uma visão ampla da vida e ao despertar dos potenciais humanos, pois é na vivacidade que existe o desejo de prosperar. Acredita-se então, que estes elementos identificados podem sim contribuir para a ampliação dos níveis de consciência das pessoas e também das empresas, com vista à transformação do ambiente em um local seguro para o florescimento dos potenciais humanos e da vivacidade.

4.3 CAMINHOS À ÁREA DE GESTÃO DE PESSOAS PARA A INSERÇÃO DE NOVAS PERSPECTIVAS DE LIDERANÇA NAS INDÚSTRIAS

O terceiro objetivo busca apontar caminhos à área de gestão de pessoas para a inserção de novas perspectivas de liderança nas indústrias. A área de gestão de pessoas, segundo Ulrich et al. (2014), oferece uma lente através da qual entende-se e melhora-se tanto as capacidades individuais quanto as capacidades organizacionais. O papel fundamental desta área é criar valor colocando forças na conversão de estratégias e metas, em cultura, talento e liderança. Chiuzi (2013) alerta sobre os desafios desta área, que gira em torno do ascender de um novo

paradigma, fundamentado em ações profissionais humanizadas, que contribuirão para estimular a troca de experiências, melhorando as disposições psíquica e física do seu pessoal.

Assim, a seguir são apresentados alguns depoimentos que visam responder a este objetivo.

[...] O RH precisa entender do negócio da empresa... Precisa pensar, que tipo de ferramentas eu tenho que desenvolver? Que tipo de apoio eu vou dar a esses líderes para que eles atinjam esses resultados? O resultado do RH se traduz nas pessoas que estão fazendo parte da empresa. Os resultados do negócio são os indicadores de RH... Nós de RH que temos que saber como medir e mostrar o retorno desse trabalho, se não o custo sempre vem na frente [...]. (ENTREVISTA 01, líder de RH).

[...] O RH primeiramente precisa criar uma relação de confiança com os líderes que ele apoia, e isso passa por ter uma boa capacidade de escuta... Acredito que avançamos muito quando entendemos a estratégia daquele negócio [...]. (ENTREVISTA 10, líder de RH).

[...] O RH é facilitador e esse processo de facilitação passa por compreender as reais dificuldades, fazer uma aproximação, conduzir esses líderes a entenderem o impacto da forma como eles vem atuando nas pessoas e no negócio... Em síntese o RH tem o papel de ampliar a visão sistêmica [...]. (ENTREVISTA 14, consultoria).

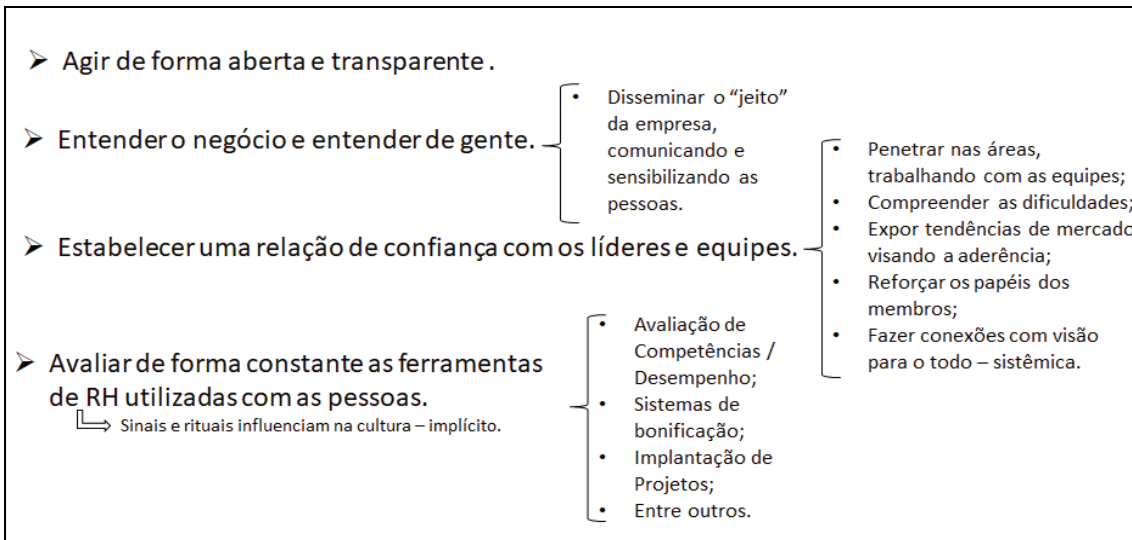
[...] O RH precisa ser um agente de conexão e ao mesmo tempo de transformação da cultura. O principal objetivo de trabalho dele é a cultura da empresa. Hoje o RH não deve se focar tanto em processos, é um agente de cultura e deve entender de gente [...]. (ENTREVISTA 15, consultoria).

[...] O RH poderia trabalhar mais dentro das equipes, olhar mais para dentro, tentar identificar melhor essas pessoas e desenvolver, porque aí a pessoa vai se sentir mais participante [...]. (ENTREVISTA 03, liderada).

Bichuetti (2015) ressalta que a área de gestão de pessoas ou recursos humanos exerce um papel relevante na definição da cultura e clima organizacional, visto sua responsabilidade frente às pessoas e no apoio às lideranças. O RH deve atuar como agente de mudanças, assumindo atitudes proativas, seja no planejamento e execução da estratégia da área e da empresa, ou na busca de ferramentas mais eficazes de gestão de pessoal e na sua interação com as lideranças. O mesmo autor ainda frisa que uma área moderna de gestão de pessoas deve atuar de forma holística, abrangendo múltiplas responsabilidades, começando impreterivelmente pelos aspectos estratégicos da gestão de gente.

Diante disso, pode-se pensar em alguns caminhos a serem trilhados pela área, apontados na figura a seguir:

Figura 10 - Caminhos à área de gestão de pessoas para a inserção de novas perspectivas de liderança nas indústrias



Fonte: Elaborado pela autora.

Percebe-se que como primeiro ponto descrito, a atuação de forma aberta e transparente, que vale para todas as relações quando se deseja construir confiança. Barret (2014) trata este tema afirmando que existe uma necessidade de mudança em questões-chave das organizações, dentre elas a busca por relações mais abertas que inspirem confiança.

A área de gestão de pessoas também precisa entender do negócio da empresa e concomitantemente entender de gente. Assim, pode auxiliar em uma transformação, disseminando o “jeito” da empresa, comunicando e sensibilizando as pessoas. Para isso, utiliza-se de estratégias em prol da elevação do nível de consciência, com o intuito de convergir os propósitos da organização e dos colaboradores.

O estabelecimento de uma relação de confiança entre a área de gestão de pessoas e as lideranças e equipes tende a trazer bons resultados. Para que isto aconteça, algumas ações sugeridas pelos entrevistados podem contribuir, como: penetrar nas áreas, trabalhando com as equipes; compreender as dificuldades; expor tendências de mercado visando à aderência; reforçar os papéis dos membros; fazer conexões com visão para o todo – sistêmica. Estas ações foram apontadas através da falta que os colaboradores sentem da área de gestão de pessoas, no dia

a dia. E elas são comuns em maior ou menor grau entre as três empresas pesquisadas.

Por fim, como outros caminhos a serem olhados pela área de gestão de pessoas, estão às ferramentas de RH (avaliação de competências / desempenho; sistemas de bonificação; implantação de projetos; entre outros) que podem ser avaliadas de forma constante visando à manutenção da cultura, visto que os sinais, símbolos e rituais a influenciam. Trata-se aqui do conhecimento implícito.

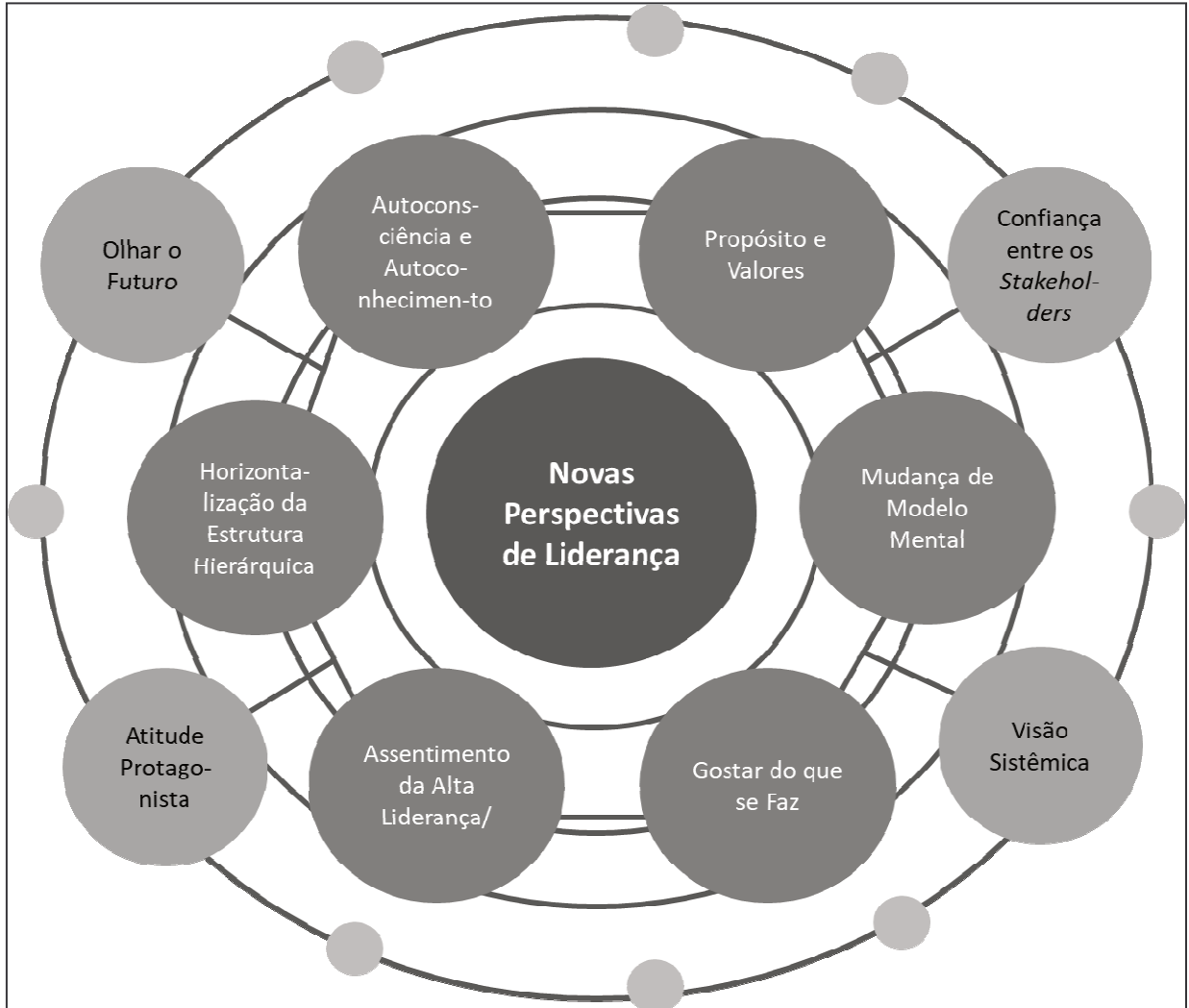
Por fim, entende-se que estes caminhos, se trilhados pela área de gestão de pessoas, podem contribuir para a inserção de novas perspectivas de liderança. Isto porque a área como apoio, se aproximará das equipes, conquistando abertura e confiança, entendendo os *gaps* de oportunidades para desenvolvimento, trazendo soluções, interferindo no “jeito de se fazer” pelas ferramentas de RH e pela disseminação da cultura da empresa, visando à melhoria contínua do clima e ambiente de trabalho, com uma visão sistêmica sobre as práticas realizadas.

4.4 APRESENTAÇÃO DOS ELEMENTOS NECESSÁRIOS PARA O DESENVOLVIMENTO DE NOVAS PERSPECTIVAS DE LIDERANÇA NAS INDÚSTRIAS, COM O INTUITO DE TORNAR AS EMPRESAS DESTE SETOR MAIS PRÓSPERAS

O objetivo geral desta pesquisa é apresentar os elementos necessários para o desenvolvimento de novas perspectivas de liderança nas indústrias com o intuito de tornar as empresas deste setor mais prósperas. Utilizou-se para isto os resultados dos objetivos específicos, principalmente os pontuados no item 4.2, e o referencial teórico com foco nos três estudos que levam a transformação organizacional: (1) a teoria dos *stakeholders*, desenvolvida por Edward Freeman; (2) o modelo teórico dos sete níveis de consciência, abordado por Richard Barret; e (3) o conceito de *edgewalkers*, construído por Judi Neal.

É possível assim, desenvolver a resposta para este objetivo, demonstrada a seguir. Posteriormente é desenvolvida a base e lógica de construção.

Figura 11 - Elementos necessários para o desenvolvimento de novas perspectivas de liderança nas indústrias, com o intuito de tornar as empresas deste setor mais prósperas



Fonte: Elaborado pela autora.

Os elementos, como se pode observar, estão apresentados de forma interligada dando uma visão de rede. Isto porque foi possível compreender através desta pesquisa que não existe uma sequência lógica de acontecimentos dos fatos, nem tempo determinado e nem verdades absolutas quando se fala em transformação, seja em nível individual ou em nível coletivo (empresas). Cada ser e cada realidade são únicos! Na representação dos elementos, os itens maiores e mais próximos ao centro (Novas Perspectivas de Liderança) foram encontrados tanto no campo teórico quanto no campo de pesquisa. Já àqueles mais distantes do centro e menores foram encontrados apenas no campo teórico e por isso optou-se

por evidenciá-los da mesma forma, pois se acredita em suas influências nesta transformação. Assim, estes elementos podem contribuir para o desenvolvimento de novas perspectivas de liderança visando à prosperidade.

Pode-se começar pelo elemento **assentimento da alta liderança**. Este se aplica no viés coletivo quando se pensa na cultura da empresa. Para transformar um ambiente de trabalho, utilizando novas formas de liderar, é muito relevante à aprovação, o consentimento da alta liderança da organização. Associando a isto, vale resgatar o depoimento de uma líder de RH, que aborda esta questão:

[...] Sem a alta liderança querer, “de baixo para cima” não quer dizer que não vai acontecer, mas é mais difícil e vai levar mais tempo. Para uma mudança acontecer, quantas pessoas terão que entrar e sair da empresa para ficar claro, que aquele é o caminho a ser seguido [...]. (ENTREVISTA 09, líder de RH).

Assim, acredita-se que o nível mais estratégico da empresa precisa despertar para isso, buscando conhecimento, visualizando importância e querendo essa transformação. Caso esta vontade não parta da alta gestão, entende-se que aqueles que tenham despertado para estes assuntos podem se unir e influenciá-los com conversas, estudos, pesquisas e dados, mostrando os benefícios / valor desta mudança.

O **propósito e os valores** são elementos que atuam no viés individual (pessoa) e coletivo (empresa). No viés individual eles são, segundo Mackey e Sisodia (2013), as bases da pessoa e se ligam à diferença que se tenta fazer no mundo e ao que se valoriza no dia a dia. Miguel (2016) contribui afirmando que as pessoas que trabalham sem propósito têm um simples trabalho. No viés coletivo, eles se ligam à construção de bases organizacionais, que inclui a definição do verdadeiro propósito e conseqüentemente dos valores a serem compartilhados, com foco na criação de valor com responsabilidade. (FREEMAN; HARRISON; WICKS, 2007). A partir destas bases, as ações diárias, as tomadas de decisões, tudo é refletido por elas. Barret (2014) apoia, afirmando que a cultura e os valores são a continuidade e coerência, de renovação e sustentabilidade. Para isso, o propósito e os valores são suporte para que os líderes apoiem a empresa na facilitação de redes que se auto-organizam e que respondem rapidamente às mudanças, pois estão compartilhando de uma compreensão da coisa certa a ser feita.

Visto isso, na pesquisa aplicada se buscou compreender a existência de valores e propósito nas empresas, e o entendimento destes pelas pessoas. Observou-se nas três empresas pesquisadas, que existe um conjunto claro de valores compartilhados, pois as pessoas responderam rapidamente a esta pergunta, e também se percebe as mesmas respostas entre àquelas que trabalham na mesma organização, conforme dois exemplos a seguir.

[...] A excelência é um valor bastante compartilhado [...]. (ENTREVISTA 01, líder de RH).

[...] A questão da qualidade, da excelência é bem forte aqui dentro [...]. (ENTREVISTA 07, liderado).

[...] Os valores da liderança estão muito em linha com os da empresa... Tem uma boa capacidade de liderar, de empreender, espírito de servir, delegação planejada, boa comunicação, eles acompanham a equipe e também dão muita autonomia [...]. (ENTREVISTA 10, líder de RH).

[...] A questão do respeito às pessoas, da busca pelo resultado. A confiança nas pessoas e o incentivo a buscar, expandir seus horizontes, reconhecer erros, nós também falhamos [...]. (ENTREVISTA 12, liderado).

Já, referente ao propósito, se percebeu que este é confundido com as suas respectivas missões, descritas nos planejamentos estratégicos, juntamente com a visão e os valores. Todavia, Reiman (2013) reforça o conceito de propósito o associando à maneira única que a empresa escolhe para instituir sua contribuição no mundo e está entranhado em tudo que a empresa faz e diz e que as pessoas sentem no seu dia a dia. Está associado a levar humanidade para os negócios.

Para o desenvolvimento das bases organizacionais, algumas ações podem ser tomadas, dentre elas, proporcionar diálogos reflexivos, construtivos e evolutivos atuando no conhecimento circulante da empresa, com vista à compreensão das suas raízes, seus impactos, seu propósito, cultura, valores, de quem realmente são e porque fazem o que fazem do jeito que fazem e se esta é a forma mais justa, ética, assertiva e eficiente. Aqui, pode-se resgatar uma das entrevistas que leva a este entendimento.

[...] Os processos de mudança se alicerçam nas conversações que você passa a ter dentro da empresa... Enquanto você tem conversas dentro de um repertório não tem possibilidade de mudança, tem possibilidade de pequenas adaptações... Quando você interfere nesse conhecimento circulante com coisas que não estão no script, você começa a preparar a mudança... Então, todo o processo de mudança esta ligado a transformação

da cultura, através da dissolução do que está instituído e a constituição do novo [...]. (ENTREVISTA 19, consultoria).

Para tanto, estas conversas são estratégicas e manterão um olhar para o entendimento de quem realmente são, onde pretendem chegar e o valor que querem entregar. Torna-se, portanto, muito importante à disseminação deste elemento nas empresas para criar e despertar sentido naquilo que é feito.

Outro elemento relevante é a **confiança entre os *stakeholders*** apontada por Barret (2014) como algo a ser cultivado nas empresas. É o chamado por ele de equilíbrio externo, associado à qualidade das relações com os *stakeholders*. Harrison, Freeman e Abreu (2015) trazem a importância do tratamento moral dos *stakeholders* e sugere que o seu gerenciamento envolve atender aos interesses e ao bem-estar dos mesmos, defendendo o tratamento de todos com ética, justiça e honestidade, o que resulta em uma espécie de sinergia. Barret (2014) colabora alegando que uma empresa que visa apresentar alto desempenho e construir resultados financeiros superiores precisa dar foco nas necessidades de todos os *stakeholders*, gerando assim impacto positivo no mundo, saindo da perspectiva individual para o coletivo e ao bem comum. Freeman, Harrison e Wicks (2007) chamam isto de nova narrativa dos negócios, referindo-se às empresas que têm como foco criar valor, cultivar os relacionamentos e possuir um propósito claro, se importando com seus impactos e possuindo como principal objetivo a criação de valor com responsabilidade. Assim sendo, encontrar o propósito da organização e alinhar todos os *stakeholders* a ele é a grande questão, pois isso gera na rede interligada envolvimento e motivação.

Para desenvolver este elemento, podem ser utilizadas as premissas da teoria dos *stakeholders* que abordam estratégias que visam despertar a confiança entre as partes interessadas, baseadas em ações diárias utilizando a transparência, a ética, a integridade, a atenção genuína, entre outras.

Horizontalização da estrutura hierárquica é o elemento em nível coletivo (empresa) que vai contribuir para o empoderamento e conseqüentemente para o surgimento de potenciais humanos. Visto isso, segue abaixo trechos da entrevista conduzida com uma consultoria que trabalha com desenvolvimento voltado a sustentabilidade.

[...] A gente acredita que o funcionamento quanto mais horizontal, melhor! A liderança pra nós assume um caráter temporário, é como se dissesse assim, em determinadas situações a liderança é composta por um pequeno colegiado, e outras ela pode ser composta por uma pessoa que tem expertise ou que já tenha andado por aquele caminho e possa levar a luz na frente para iluminar o caminho, etc. Então, a nossa visão de liderança é: a gente não acredita neles, porque não é que não funciona, até funciona, e se você preparar bem as lideranças funciona muito bem, e o que funciona muito bem, são os resultados da empresa. Isso funciona muito bem, mas tem uma porção de efeitos colaterais, como o desenvolvimento de relações de dominação e a restrição da criatividade por outros. Então a gente acredita que as coisas funcionam melhor mais horizontalizadas. O que não significa que a gente possa fazer isso de uma hora para outra, o que não pode. O que significa que a gente precisa fazer uma interferência na cultura, criando situações aonde as pessoas vão descobrindo que quando elas cooperam, colaboram, o tipo de resultado agrada mais a elas, faz sentido pra elas e para a organização. Então precisa introduzir na cultura a experimentação, a vivência, de situações que não sejam verticais [...]. (ENTREVISTA 19, consultoria).

A partir desta entrevista, foi possível a reflexão sobre um olhar diferente para a liderança, sendo que esta acaba assumindo um papel mais temporal e passageiro, de acordo com as capacidades das pessoas e os projetos em desenvolvimento nas empresas. Desta maneira, há uma interferência na cultura, de forma a construir relações mais horizontais em termos de hierarquia, em que o potencial criativo tende a emergir, juntamente com a colaboração entre os indivíduos. Diante desta visão, a liderança formalizada através de cargos acaba sendo descaracterizada e este é um achado relevante para esta pesquisa que trata de novas perspectivas de liderança com foco na prosperidade.

Para desenvolver estruturas mais horizontais em prol da transformação das relações no ambiente de trabalho, algumas ações podem ser realizadas, como:

- 1) Fazer um diagnóstico das relações internas, para mensurar o momento atual da empresa. Em algumas entrevistas a importância da mensuração foi citada conforme se pode observar abaixo:

[...] É preciso saber como medir e mostrar o retorno desse trabalho, se não o custo sempre vem na frente [...]. (ENTREVISTA 01, líder de RH).

[...] Para pensar a transformação dentro da empresa, é importante medir como estão às relações no dia a dia [...]. (ENTREVISTA 17, consultoria).

Para compreender o foco a ser dado em cada passo trilhado na horizontalização da estrutura, primeiramente é preciso saber como as pessoas estão, como se sentem, agem, se relacionam, o que valorizam, o que conhecem ou não, como as coisas acontecem, etc. Este diagnóstico

também vai contribuir para a mensuração das entregas e retorno desta transformação.

- 2) Ponderar as práticas de gestão de pessoas, que impactam no engajamento dos colaboradores e na entropia cultural (medida da quantidade de energia consumida na realização de trabalhos desnecessários e improdutivos, como por exemplo, burocracia excessiva, conflitos, a busca por culpados, falta de direção clara, etc.), sendo elas: explorar e atualizar as práticas de contratações; analisar os benefícios e recompensas; as avaliações de perfis, de competências e desempenho; avaliar os programas de desenvolvimento; estruturar meios de cuidar, como programas de qualidade de vida, diversidade, entre outros; avaliar a forma de comunicação (informar e escutar), promovendo diálogos entre as pessoas com vista à modificação do conhecimento circulante.

Neal (2006) ressalta que são relevantes algumas ações para o desenvolvimento de uma cultura com novas perspectivas de liderança, dentre elas: avaliar perfis e fazer a combinação correta dos mesmos; ter grupos de discussões; explorar programas de treinamento, de contratação, de recompensa e outros sistemas de recursos humanos.

Para reforçar o valor das práticas de gestão de pessoas, é possível conferir alguns depoimentos da pesquisa relacionados a isto.

[...] Acredito que trazer gente jovem para dentro da equipe é importante para uma mudança.... Os jovens de hoje já nasceram em um ambiente muito mais colaborativo... Pega gente jovem, ele vem e faz perguntas, não tem essa coisa rígida com hierarquia. Falar com quem precisar falar e cooperam [...]. (ENTREVISTA 01, líder de RH).

[...] A partir do RH, para uma transformação, é importante mexer nas ferramentas que de alguma maneira legislam a forma como se trabalha no dia a dia, isso dentro do RH, como elemento provocador do negócio... Mas ele também pode começar a pensar em projetos para as áreas serem mais multidisciplinares, mobilizar pessoas diferentes, e no final fazendo um contraponto de mudança de cultura [...]. (ENTREVISTA 18, consultoria).

[...] Vale construir um conjunto de práticas que vão espelhar a cultura da organização... É importante olhar para a forma que se contrata pessoas que tenham a ver com a organização, as práticas se pode utilizar pra inspirar as pessoas a perceberem o valor do seu trabalho, quais são os canais de comunicação que se utiliza para que a esta seja mais fluida, quais são as formas que a empresa escuta as pessoas, quais são as práticas para agradecer o bom trabalho, aquele esforço extra, celebrar as conquistas, como se compartilha os resultados, como se cuida das pessoas e ai tem a ver com práticas de qualidade de vida, benefícios, enfim [...]. (ENTREVISTA 17, consultoria).

As práticas de gestão de pessoas fazem parte dos símbolos, rituais e sinais estipulados nas organizações e que influenciam no funcionamento das pessoas, direcionando muitas vezes ao que deve ser feito. Aqui estamos falando do conhecimento implícito, que se manifesta através da cultura. Um exemplo disso, e que se pode perceber facilmente nas empresas, é o sistema de metas. Se o objetivo é alimentar certa competição, colocar metas individuais é propício para isto. Já se o objetivo é desenvolver mais cooperação e foco no resultado final, um sistema de metas geral pode vir a fomentar estes princípios.

3) Fazer *benchmarking* interno e externo.

Interno de forma a olhar para dentro da empresa, buscando aliados e se inspirando em *cases* de boas práticas em prol da horizontalização da estrutura.

[...] Entendo que é preciso buscar aliados com aquelas pessoas que realmente tem a chancela para fazerem as coisas acontecerem dentro da empresa [...]. (ENTREVISTA 09, líder de RH).

*[...] É importante se inspirar em *cases* internos para gerar identificação [...]. (ENTREVISTA 17, consultoria).*

A valorização de boas práticas internas aponta exemplos a serem seguidos. Também essas práticas acabam se mostrando familiares para os demais, pois fazem parte do dia a dia, gerando identificação.

Em paralelo, é importante também olhar para o mercado fazendo *benchmarking* com outras empresas. Isto proporciona o mapeamento de boas práticas, acertos, dificuldades, ideias, etc. Na pesquisa realizada, surgiram depoimentos voltados à relevância da prática, conforme segue abaixo:

[...] Para a transformação da estrutura da empresa, é bom ver práticas de mercado, conversar com diferentes empresas, seja do mesmo segmento, empresas que já estão na vanguarda, e também aquelas que estão no meio, para ver o que elas estão praticando no dia a dia, seus acertos, dificuldades [...]. (ENTREVISTA 09, líder de RH).

Em concordância a isto, Neal (2006) sugere que uma das ações a serem feitas para o desenvolvimento de uma cultura que busca estar à frente, sendo curiosa, valorizando a inovação, a criatividade, a tomada de riscos, o

desencadeamento do espírito humano, é a avaliação da organização em comparação com outras empresas.

Os elementos **autoconsciência e autoconhecimento**, como já mencionado, de acordo com Neal (2006), relacionam-se à expansão da própria consciência, em busca da espiritualidade. Para despertar nas pessoas estes elementos, é importante trabalhar em programas de desenvolvimento a busca pela autêntica identidade, visando o comprometimento com o bem maior, despertando assim o senso de propósito e a colaboração em prol do bem comum, construindo pontes e conectando diferentes paradigmas.

[...] A grande questão para a mudança realmente é o autoconhecimento, a autoconsciência, é o que precisamos mudar. E não é um trabalho simples, vai além de mudar um modelo mental. É um passo a mais. Temos muitos trabalhos e intervenções que ajudam, mas é além, estamos falando de um ambiente que está muito conturbado. A própria sociedade está numa modelagem de muita efervescência e tudo tem que ser rápido, e um trabalho de transformação como esse não é rápido [...]. (ENTREVISTA 15, consultoria).

Pensando na elevação dos níveis de consciência, Barret (2014) afirma que, para isso, as pessoas e também as organizações precisam aprender a dominar a satisfação de suas necessidades, que podem ser: (1) físicas, a nível individual tendo renda para cobrir as necessidades, criando um ambiente seguro para se viver, e a nível organizacional tendo renda suficiente para dar conta dos custos e investir no crescimento da empresa; (2) emocionais, a nível individual criando fortes relacionamentos com amigos e família, desenvolvendo um senso orgulho por quem são e a nível organizacional criando relações fortes com seus funcionários e clientes, fortalecendo a excelência e a qualidade, para que o senso de orgulho seja despertado; (3) mentais, a nível individual apresentando coragem para expressar e explorar seu verdadeiro eu e, a nível organizacional empoderado os funcionários, dando voz a eles e incentivando a criatividade e inovação; (4) espirituais, a nível individual encontrando significado na vida, fazendo a diferença no mundo e a nível organizacional desenvolvendo um senso de coesão interna, fazendo a diferença no mundo, utilizando da colaboração e servindo a sociedade. O mesmo autor garante que as organizações mais bem-sucedidas são aquelas que desenvolvem a consciência de espectro total, ou seja, conseguem dominar as necessidades associadas com cada nível de consciência. Elas são capazes de responder e se

adaptar de maneira apropriada aos desafios do mercado. Coletivamente, são as melhores empresas para se trabalhar, praticam algum grau de capitalismo consciente, e abraçam princípios democráticos, de forma mais horizontal.

A **mudança de modelo mental** é o elemento identificado, com o objetivo de despertar nas pessoas outras percepções, de “abrir a cabeça” para outras possibilidades. Este elemento é apontado em algumas entrevistas como relevante.

[...] Para a transformação é preciso um trabalho de verdade de mudança de modelo mental e de criar consciência. Precisa de uma determinada evolução emocional, não se achar um chefe tradicional... Com esse movimento você vai enfrentar o sistema imunológico organizacional, porque o sistema organizacional ele é como qualquer sistema, que tende a se manter em equilíbrio, como nosso corpo, com a condição ideal de operação [...]. (ENTREVISTA 16, consultoria).

A mudança de modelo mental liga-se à perspectiva que cada ser humano vê o mundo a partir dos filtros de seus valores, crenças e medos, e quaisquer que sejam eles, acabam determinando os níveis de consciência que se funciona no dia a dia. (BARRET, 2014). Por essas questões, se torna relevante à atuação neste elemento.

A **visão sistêmica** é o elemento entendido como aquele que traz a compreensão do todo a partir de uma análise global das partes e da interação entre estas. De acordo com Neal (2006), a visão sistêmica é uma das características dos líderes que possuem habilidade de agregar e conectar diferentes. Com este elemento é possível despertar para uma visão voltada a fazer a diferença no mundo, englobando a colaboração e o impacto positivo das organizações, utilizando as premissas do capitalismo consciente. Para despertar a visão sistêmica nas pessoas, é preciso muito diálogo, programas de desenvolvimento específicos, trazer estudos, técnicas e conhecimento.

O elemento **atitude protagonista** está ligado a dois estágios de desenvolvimento do *edgewalker*, apontados por Neal (2006), sendo eles:

- 1) Arriscar-se: é a capacidade de tentar o que não foi tentado antes, confiar em seus instintos e abrir novos caminhos. É preciso ter um propósito, para assim se sentir corajoso e inspirado para ir além;
- 2) Manifestar-se: é a capacidade de assumir um pensamento, ideia ou visão e tomar medidas práticas para fazê-los.

Este elemento então contribui de maneira significativa, para que o *status quo* se modifique. Algumas práticas podem ajudar no desenvolvimento desta atitude nas empresas, como o exemplo por parte da liderança com ação proativa, como o incentivo e o reconhecimento às pessoas.

Gostar do que se faz é o elemento que contribui para trazer leveza e entusiasmo através do “brilho no olho”. A seguir é possível verificar em um depoimento este elemento pontuado.

[...] O desenvolvimento de novas formas de liderar requer primeiramente, que a pessoa goste do que ela faz, pois se isso acontecer já é meio caminho andado... Quando a gente gosta do que faz, o olho brilha e isso se reflete no meio, as coisas andam, tem alegria, energia, tem aquela garra pra fazer as coisas acontecerem [...]. (ENTREVISTA 09, líder de RH).

A partir disso, entende-se que o reflexo deste elemento, com certeza se espalha pelo meio, impactando de maneira positiva no desenvolvimento de novas perspectivas de liderança.

Por fim e não menos relevante, é apontado o elemento **olhar o futuro**, que se refere a estar ligado nos acontecimentos e nas tendências. Neal (2006) pontua o “conhecer o futuro”, como um dos estágios de desenvolvimento de um *edgewalker*, sendo este a habilidade de coletar dados relevantes, de maneira lógica ou intuitiva, analisando-os de forma a fornecer uma imagem razoavelmente precisa do que é provável que aconteça. Também inclui a capacidade de visualizar e criar um futuro desejado.

Com vista a isto, se entende aqui que olhar o futuro contribui para o desenvolvimento de novas perspectivas de liderança, com o objetivo de, como já mencionado, prever as tendências de mercado fazendo as adequações necessárias de funcionamento.

Todos estes elementos podem ser aplicados, alguns para a transformação das empresas, alguns para a transformação das pessoas e alguns para ambos. No quadro 9 do item 4.2, são pontuados exemplos de ações / ferramentas que podem colaborar para o desenvolvimento de cada elemento na prática. Acredita-se então que agindo nestes elementos, tanto as pessoas quanto as empresas se transformarão, alcançando novas perspectivas de liderança e assim a prosperidade. Para a prosperidade, Russel (2013) enfatiza que é preciso abandonar o crescimento até o colapso, em troca de um caminho de desenvolvimento baseado em valores

humanísticos e harmonia com o meio ambiente envolvente. Deste modo, para uma economia prosperar é preciso construir a confiança, para assim despertar a cooperação, a criatividade e outros sentidos da espécie humana. Igualmente, na relação entre o indivíduo e a humanidade como um todo, existe a vivacidade. Na vivacidade, há um desejo de prosperar. Todos os seres vivos se esforçam para ir além da sobrevivência para florescer verdadeiramente.

5 CONCLUSÕES DA PESQUISA

Através da compreensão de estudos relacionados às novas perspectivas de liderança, assim como a atuação da pesquisadora na área de gestão de pessoas, especificamente com processos de desenvolvimento de lideranças, e ainda os dados coletados nas entrevistas realizadas, foi possível desenvolver uma pesquisa que mostra os elementos e ações a serem realizadas visando a transformação das pessoas e dos ambientes de trabalho. Buscou-se, aqui, através da apresentação de elementos, o apontamento e o reconhecimento de questões aplicáveis no dia a dia, que impactam de forma consistente nesta transformação.

Em termos de conclusão pode-se pontuar que os elementos apresentados neste estudo fazem parte de questões subjetivas – pessoas e empresas. Assim, o que se aplica para um, pode não se aplicar para outro, porque não é matemático, e o jeito de funcionar de cada indivíduo e de cada empresa muda, como seus valores, crenças, percepções, ações, etc. Os elementos apresentados podem ser trabalhados em qualquer local quando associado ao objetivo geral da pesquisa – desenvolver novas perspectivas de liderança nas indústrias. A ordem de execução dos mesmos igualmente acaba se tornando irrelevante, pois assim como a empresa pode especificar a cultura a ser desenvolvida no dia a dia, influenciando o funcionamento das lideranças, o contrário também é verdadeiro, onde os líderes podem influenciar através de sua atuação a cultura das empresas. Entende-se então, que os elementos aqui apresentados podem ser aplicados na prática, pois foram levantados considerando as percepções das pessoas que atuam dentro das organizações em diferentes funções, como também considerando as crenças de pessoas que testam abordagens distintas em termos de desenvolvimento de liderança na sua atuação profissional – os consultores que acompanham transformações que acontecem no dia a dia em diferentes contextos e situações, além do referencial teórico aqui utilizado.

A partir disso, é relevante trazer algumas ressalvas que este estudo trouxe de ensinamentos. Pode-se começar falando a respeito do propósito das empresas e também das pessoas, já que este não é citado pelos mesmos, dando a entender que não se tem conhecimento sobre, e talvez o conceito seja pouco difundido na prática de mercado como um todo. Ele se faz necessário, pois, de acordo com Miguel (2016), é o elemento que fornece sentido para as ações tanto das pessoas como

das organizações. Por exemplo, as pessoas que trabalham sem propósito acabam tendo um simples trabalho, o que não gera engajamento para se pensar além de suas tarefas.

Neste mesmo sentido, o relacionamento com os *stakeholders* é compreendido como um ponto a ser melhor desenvolvido. Nas empresas pesquisadas, observou-se que este olhar para toda a rede e seus impactos é pouco difundida e trabalhada, inclusive citada em algumas entrevistas como uma tendência futura de mudança e transformação.

Outra questão relevante a ser pontuada, é referente à influência da cultura de uma organização no papel da liderança. Observou-se que os líderes acabam seguindo o funcionamento da empresa, o que é natural. A questão a ser observada, é quando se pode fazer a associação disso com uma frase bastante difundida nas empresas: “aqui sempre foi assim”. A partir disso, cabe salientar a importância do protagonismo das lideranças no processo de transformação, para que o *status quo* se modifique, ao encontro de formas mais assertivas de agir / fazer. Lembrando que este caminho é uma via de mão dupla, em que a cultura influencia as pessoas, mas as pessoas também podem influenciar a cultura. Cabe aos líderes este desafio!

Referente à área de gestão de pessoas, percebeu-se, através dos depoimentos, que há um certo distanciamento entre ela e a área cliente. Assim, considerando os estudos de Ulrich et al. (2014) se faz necessário uma atuação mais próxima, penetrando nas equipes. À vista disso será possível a consolidação de vínculos, confiança e acompanhamento próximo, de forma a propor soluções, com o olhar de fora para dentro.

Percebeu-se também a relevância dos sinais, símbolos e rituais presentes nas organizações. As formas implícitas de fazer as coisas acontecerem interfere totalmente no jeito de funcionar - cultura. Aqui podem ser apontadas, por exemplo, as ferramentas de gestão de pessoas, como avaliações de competência e desempenho, sistemas de bonificação, a forma de comunicação, etc. Assim, é importante reavaliá-las periodicamente de acordo com o que se almeja enquanto resultado.

A diferença de posicionamento / visão entre os públicos pesquisados - consultorias e colaboradores das indústrias - é algo que chamou a atenção. As consultorias, por não fazerem parte do dia a dia da organização mantendo-se neutras, podem potencializar o auxílio da criação de uma cultura propícia à

transformação e ao alcance dos propósitos organizacionais, entendendo propósito a partir de uma visão mais holística.

Uma dificuldade que pode ser encontrada refere-se à compreensão do senso comum de prosperidade ligada a dinheiro / lucro. Russel (2013) já aponta que o "prosperar" está enraizado na palavra "economia", mas se distancia dela quando deixa a retenção individual de lado, mantendo a prudência e aumentando com abundância e generosidade outras questões adicionais. Fala-se então de uma mudança do mundo austero da economia para a prosperidade. De tal modo, é preciso atuar em elementos essenciais como a autoconsciência, a mudança de modelo mental, para que assim esta falsa compreensão não possa ser um entrave na aplicação desta proposta.

Por fim, traz-se uma descoberta significativa para a autora deste estudo, que é referente à desconstrução da crença de líderes definidos por cargos determinados. Este é o jeito atual de grande parte das organizações funcionarem. Tem-se uma pessoa com o cargo de diretor, coordenador, supervisor, líder, que é responsável pela gestão das pessoas e as entregas de resultados. Um dos depoimentos, especificamente de um consultor que atua com desenvolvimento voltado à sustentabilidade nos negócios, trouxe novas reflexões – não se acredita na liderança formal. Isto porque uma série de efeitos colaterais é gerada, como o desenvolvimento de relações de dominação e a restrição da criatividade por outros. Assim, a liderança possui um caráter passageiro, de acordo com as *capabilities* das pessoas e os projetos e/ou resultados a serem entregues. Esta percepção se alinha totalmente ao conceito de prosperidade utilizado como foco deste estudo. Todavia, para que este aconteça é preciso tempo para trabalhar o empoderamento das pessoas, a confiança nas relações, visando alcançar níveis mais elevados de consciência e um novo modelo mental, de forma a atingir uma visão sistêmica. Estas questões fazem parte de alguns elementos aqui propostos.

Diante disto, respondendo aos argumentos utilizados anteriormente na justificativa para a realização deste estudo, entende-se que as expectativas foram supridas. À academia, ocorre à aproximação das teorias estudadas com a prática a ser implementada, pois a apresentação dos elementos foi estruturada considerando os dois vieses – a literatura e a percepção das pessoas que atuam nas empresas. Às organizações e às pessoas, entrega-se elementos aplicáveis e que contribuem para desenvolver novas perspectivas de lideranças com foco na prosperidade. À

pesquisadora, que atua na área de gestão de pessoas, já está colocando em prática alguns elementos em sua atividade profissional com o desejo de despertar níveis mais elevados de consciência, levando mais “humanidade” para os negócios. À sociedade e ao mundo, fica a esperança de mais pessoas e empresas utilizarem os elementos propostos, para que cada vez mais sejam disseminadas as novas formas de olhar o indivíduo e o coletivo nos negócios, através das perspectivas do capitalismo consciente. Por fim, utilizando os elementos aqui estruturados, entende-se que mais seres humanos e organizações passarão pelo processo de metamorfose, já mencionado na introdução deste estudo, e atuarão como borboletas se reinventando como agentes de criação e colaboração, tornando-se capazes de promover a polinização de potenciais humanos, contribuindo para a criação de valor para outros e para o mundo.

5.1 LIMITAÇÕES DO ESTUDO

A limitação deste estudo encontra-se na validação prática dos elementos. Será que uma indústria ao percorrer os elementos sugeridos conseguiria se transformar de forma a utilizar as novas perspectivas de liderança, com foco na prosperidade?

Os estudos aqui utilizados como base para a transformação apontam que sim. Estes, em diversos pontos, estão alinhados com os diferentes depoimentos coletados nas entrevistas. Por isso, acredita-se que estes elementos são observáveis e mensuráveis e trariam impactos positivos na facilitação da transformação da cultura de uma indústria. Se pontua aqui, que este processo não é fácil e curto. É preciso tempo, dedicação, investimento e energia para que isto aconteça.

Outra limitação refere-se à aplicação desta pesquisa que foi feita em indústrias de segmentos diferentes. Assim, fica a curiosidade de saber como outros ramos como serviços, tecnologia, varejo, entre outros estão olhando a liderança e trabalhando seu desenvolvimento e se as suas percepções vem ao encontro das citadas neste estudo.

Também é importante comentar a respeito da liderança que assume um caráter passageiro, sendo descaracterizada a liderança formal, exercida por cargos.

Aqui, entende-se uma nova linha de pesquisa, buscando compreender os estudos já realizados, como isto pode ser desenvolvido na prática, etc. Neste estudo, não se aprofundou no entendimento deste achado, mas entende-se que seguindo os elementos aqui proposto, com o tempo ela venha a florescer.

5.2 SUGESTÕES PARA PESQUISAS FUTURAS

Liderança é um tema bastante estudado e isto é perceptível nos sites de pesquisa acadêmica. Assim, como sugestão para pesquisas futuras, indicaria-se aquelas questões que ainda não estão difundidas entre as pessoas, ou seja, assuntos novos, atuais, que não fazem parte do senso comum de conhecimento, pelo menos no meio que vivemos – nossa cultura. Dentre eles, através da pesquisa realizada observou-se a falta de trabalho e compreensão em temas como: propósito; relacionamento e alinhamento prático dos *stakeholders*; espiritualidade nas organizações.

Este estudo também trouxe um olhar para as influências da cultura da empresa na pessoa, no seu jeito de sentir, pensar e agir e da pessoa na cultura da empresa. Talvez se pudesse entender melhor esta relação, verificando se existe um viés que influencia mais que outro, quais seriam os gatilhos que despertam influencia, etc.

A liderança que assume um caráter passageiro, de acordo com as demandas e projetos em andamento, pode ser entendida como uma nova linha de pesquisa neste tema. Assim, fica como sugestão de pesquisa futura uma melhor compreensão sobre os estudos e possibilidades deste caminho.

O papel das consultorias nos processos de transformação pode ser melhor compreendido. Neste sentido, é possível incluir o mapeamento das crenças pessoais sobre busca de propósito de vida, por exemplo.

Também é possível indicar novas linhas de pesquisa sobre esta problemática utilizando outras técnicas metodológicas, como a observação não participante e coleta de dados de corte longitudinal, para permitir uma análise mais aprofundada sobre os elementos aqui apresentados.

REFERÊNCIAS

- ABURDENE, Patrícia. **Megatrends 2010: The Rise of Conscious Capitalism**. Hampton Roads: 2005.
- BARRETT, Richard. **A organização dirigida por valores: liberando o potencial humano para a performance e a lucratividade**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2014.
- BASS, Bernard M.; RIGGIO, Ronald E.. **Transformational leadership**. Mahwah, New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates, 2006.
- BICHUETTI, José Luiz. Gestão de pessoas não é com o RH. **Harvard Business Review Brasil**, 2015. Disponível em: < <http://hbrbr.uol.com.br/gestao-de-pessoas-nao-e-com-o-rh/>>. Acesso em 10 agosto 2017.
- BITENCOURT, C. (org.). **Gestão contemporânea de pessoas: novas práticas, conceitos tradicionais**. 2ª. Ed. Porto Alegre: Bookman, 2010.
- CHARAN, Ran. **Ruptura global: liderando seu negócio através da grande transformação do poder econômico mundial**. São Paulo: HSM Editora, 2013.
- CHIUZI, Rafael Marcus. **Recursos humanos ou gestão de pessoas?: reflexões críticas sobre o trabalho contemporâneo**. 2 ed. São Bernardo do Campo: Universidade Metodista de São Paulo, 2013.
- COLLINS, Jim. **Empresas feitas para vencer**. São Paulo: HSM Editora, 2013.
- DAY, David. V.; ANTONAKIS, John. **The nature of leadership**. Los Angeles: Sage Publications, 2012.
- DONALDSON, T.; PRESTON, L. E. Stakeholder theory: concepts, evidence, corporations and its implications. **Management**, v. 20, n. 1, p. 65-91, 1995.
- DUTRA, Joel S. **Gestão de pessoas: modelo, processos, tendências e perspectivas**. 2 ed. São Paulo: Atlas, 2016.
- FAGUNDES, Patrícia M. Desenvolvimento de Competências Coletivas de Liderança e de Gestão: uma compreensão sistêmico-coomplexa sobre o processo e organização grupal. **Tese**, p. 147, 2007.
- FLICK, Uwe. **Introdução à pesquisa qualitativa**. Porto Alegre: Artmed, 2009.
- FREEMAN, Edward. et al. **Stakeholder theory: the state of the art**. Cambridge University Press: 2010.
- FREEMAN, Edward. **Strategic Management: A Stakeholder Approach**. Pitman Publishing Inc: Toronto, 1984.
- FREEMAN, Edward; HARRISON, Jeffrey S.; WICKS, Andrew C. **Managing for stakeholders: survival, reputation, and success**. Yale University Press; Edição: Large type edition: 2007.

FRY, L. W. et al. Spiritual leadership as a model for performance excellence: a study of Baldrige award recipients. **Journal of Management, Spirituality & Religion**, 2016. Disponível em <<http://dx.doi.org/10.1080/14766086.2016.1202130>>. Acesso em 01 agosto 2017.

FRY, L.W. Spiritual leadership and faith and spirituality in the workplace. In: NEAL, Judi. **Handbook of faith and spirituality in the workplace**. New York, NY: Springer, 2013. p. 697-704.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. São Paulo: Atlas, 2010.

HARRISON, Jeffrey S.; FREEMAN, R. Edward; ABREU, Mônica C. Sá. Stakeholder theory as an ethical approach to effective management: applying the theory to multiple contexts. **Revista Brasileira de Gestão de Negócios**, v. 17, n. 55, p. 858-869, 2015.

HOLANDA, Adriano. Questões sobre pesquisa qualitativa e pesquisa fenomenológica. **Inquiry**, v. 3, p. 363-372, 2006.

KARAKAS, Fahri. Spirituality and performance in organizations: A literature review. **Journal of Business Ethics**, v. 94, n. 1, p. 89–106, 2010.

KEMPSTER, Steve; JACKSON, Brad; CONROY, Mervyn. Leadership as purpose: exploring the role of purpose in leadership practice. **Leadership**, v. 7, p. 317-334, 2011.

MACKEY, John; SISODIA, Raj. **Capitalismo Consciente: como libertar o espírito heroico dos negócios**. São Paulo: HSM Editora, 2013.

MALHOTRA, N. K. **Pesquisa de Marketing: uma orientação aplicada**. 4ª ed. Porto Alegre: Brookman, 2006.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Técnicas de pesquisa: planejamento e execução de pesquisas, amostragens e técnicas de pesquisa, elaboração, análise e interpretação de dados**. 5. Ed. São Paulo: Atlas, 2002.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Técnicas de pesquisa: planejamento e execução de pesquisas, amostragens e técnicas de pesquisa, elaboração, análise e interpretação de dados**. 7. Ed. São Paulo: Atlas, 2012.

MIGUEL, Alexy da Silva. **Leading with purpose: how leaders perceive and channel purpose in management**. 2016. 39 f. School of Business and Economics, Lisboa, 2016. Disponível em: <https://run.unl.pt/bitstream/10362/17297/1/Miguel_2016.pdf>. Acesso em 19 agosto 2017.

MOREIRA, Daniel Augusto. **O método fenomenológico na pesquisa**. São Paulo: Pioneira Thomson, 2002.

NEAL, Judi. **Creating enlightened organizations: four gateways to spirit at work**. Palgrave Macmillan: 2013.

NEAL, Judi. **Edgewalkers: people and organizations that take risks, build bridges, and break new ground.** Praeger: 2006.

PINK, Daniel. **Motivação 3.0: os novos fatores motivacionais que buscam tanto a realização pessoal quanto profissional.** Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

REIMAN, Joey. **Propósito: por que ele engaja colaboradores, constrói marcas fortes e empresas poderosas.** São Paulo: HSM Editora, 2013.

ROBBINS, S. P. **Comportamento Organizacional.** São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005.

RUSSEL, Jean M. **Thrivability: breaking through to a world that works.** Triarchy Press, 2013.

SACCOL, Amarolinda Zanela. **Um retorno ao básico: Compreendendo os paradigmas de pesquisa e sua aplicação na pesquisa em administração.** Revista de Administração da Universidade Federal de Santa Maria [en linea] 2009. Disponível em: < <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=273420378007>>. Acesso em 21 julho 2018.

SISODIA, Rajendra S.; SHETH, Jagdish N.; WOLFE, David B. **Os segredos das empresas mais queridas: como empresas de classe mundial lucram com a paixão e os bons propósitos.** Porto Alegre: Bookman, 2008.

TURANO, Lucas Martins; CAVAZOTTE, Flávia. Conhecimento científico sobre liderança: uma análise bibliométrica do acervo do the leadership quarterly. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 20, n. 4, p. 434-457, 2016.

ULRICH, Dave. et al. **A transformação do RH: construindo os recursos humanos de fora para dentro.** Porto Alegre: Bookman, 2011.

ULRICH, Dave. et al. **Competências globais do RH: agregando valor competitivo de fora para dentro.** Porto Alegre: Bookman, 2014.

VENZKE, Cláudio S. **Educação para a sustentabilidade e o desenvolvimento docente na Administração.** 2015. 324 f. Tese (Doutorado em Administração) – Escola de Administração, Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Porto Alegre. 2015.

YUKL, Gary. **Leadership in organizations.** New York: Person, 2006.