



## **ABORDAGEM FENOMENOLÓGICA SOBRE LIDERANÇA: um estudo nas agências de uma instituição financeira localizadas no interior de São Paulo e Minas Gerais**

*PHENOMENOLOGICAL APPROACH ABOUT LEADERSHIP: a study in the agencies of a financial institution located in São Paulo and Minas Gerais*

*Ariane Latoski*<sup>(1)</sup>

*Faculdades Integradas do Brasil e Universidade Positivo – UNIBRASIL/PR*

*Cristiane Marques de Mello*<sup>(2)</sup>

*Faculdade Integrado de Campo Mourão/PR*

*Eloy Eros da Silva Nogueira*<sup>(3)</sup>

*Universidade Positivo/PR*

### **RESUMO**

A liderança pode ser compreendida a partir de diferentes abordagens, e pelos diversos grupos sociais, que influenciam e são influenciados pelo contexto no qual se inserem. O objetivo deste estudo foi o de compreender o significado de liderança sob a perspectiva dos superintendentes das sucursais de uma instituição financeira localizadas no interior dos Estados de São Paulo e Minas Gerais. Para tanto, optamos por utilizar o método fenomenológico de análise, tendo em vista que os diferentes métodos de investigação contribuem para novos insights acerca do tema. Algumas respostas sobre a compreensão de liderança propostas pelos superintendentes vão ao encontro das colocações de Jago (1982) que entende a atividade gerencial como o uso da influência e do poder para nortear os esforços e atividades de um grupo de indivíduos, por meio de processos interpessoais e autonomia para estabelecer a forma como os membros do grupo devem agir para alcançar os objetivos organizacionais (MACHADO-DA-SILVA; SHIMANISHI, 2002). Este método possibilitou aos entrevistados o retorno à experiência intencional, presente no discurso e na linguagem.

**Palavras- chave:** Liderança; Método Fenomenológico; Instituição Financeira.

### **ABSTRACT**

Leadership can be understood from different approaches, and the various social groups that influence and are influenced by the context in which they operate. The objective of this study was to understand the meaning of leadership from the perspective of the overseers of the branches of a financial institution located in the interior of São Paulo and Minas Gerais. To this end, we used the phenomenological method of analysis, considering that the different methods of research contribute to new insights about the subject. Some answers on the understanding of leadership proposed by superintendents meets the placement of Jago (1982), who understands management activity such as the use of influence and power to guide the efforts

and activities of a group of individuals through interpersonal processes and autonomy to establish how group members should act to achieve organizational goals (MACHADO-DA-SILVA; SHIMANISHI, 2002). This method made possible the respondents returning to experience intentional, in the speech and language.

**Key Words:** Leadership; Phenomenological Method; Financial Institution.

## INTRODUÇÃO

O tema mais amplo das ciências sociais está atrelado ao mundo humano, uma evolução emergente, que é construído, modificado e, por vezes, parcialmente destruído pela interação social humana ao longo das gerações. A constituição do significado na experiência e ação é descrita como o fundamento da vida social, e o mais importante, a interação comunicativa (LUCKMANN, 2008).

A interação comunicativa é característica fundamental na construção de relacionamentos sociais, especialmente para aqueles que exercem o papel de líderes em pequenos grupos ou na sociedade. As questões referentes às atribuições necessárias (e/ou desejáveis) ao exercício de uma posição de liderança é algo ainda em discussão e que gera diversos estudos e pesquisas, particularmente em estudos organizacionais. Ao longo dos anos, reconheceu-se que os traços que existem (a priori) naqueles que tem perfil de líder, não serviam para definir de forma precisa a natureza da liderança, posto que, se fazia necessário também 'voltar o olhar' às influências advindas de fatores externos presentes em diferentes ambientes e circunstâncias. Os pesquisadores começaram, então, a investigar os comportamentos dos indivíduos em grupo (desde os primórdios dos estudos antropológicos), a fim de que pudessem identificar indícios que contribuíssem para o entendimento da liderança.

A liderança pode ser compreendida a partir de diferentes abordagens, teorias e de diferentes maneiras pelos (e por meio dos) mais diversos grupos sociais de indivíduos, que influenciam ou são influenciados pelo contexto no qual se inserem. Além disso, os diferentes métodos de investigação sobre o tema, também favorecem a geração de diferentes e até de inesperados resultados.

Nota-se que estudos fenomenológicos, enquanto métodos de pesquisa são pouco frequentes em estudos organizacionais. A fenomenologia busca tornar explícitos a estrutura implícita e os significados das experiências humanas. Ela corresponde ao estudo de apreensões imediatas de uma experiência como elas se apresentam à consciência, e procura sondar as experiências vividas das pessoas que estão sendo investigadas, conforme salienta Sanders (1982).

Instiga-nos, nesse trabalho, tentarmos um estudo preliminar da liderança sob a abordagem da sociologia fenomenológica. Entendemos que essa abordagem pode oferecer novos insights sobre o tema liderança buscando, nas experiências dos líderes, extrair a essência do fenômeno e as estruturas universais que dela emergem.

O objetivo proposto com o presente trabalho é conhecer o significado da liderança na vivência e compreensão dos superintendentes das sucursais de uma instituição financeira localizadas no interior dos Estados de São Paulo e Minas Gerais.

Com os resultados desse objetivo, esperamos também conseguir elementos para

discutirmos o potencial do método orientado pela fenomenologia sociológica para ampliarmos os estudos sobre liderança em Organizações.

## BASE TEÓRICA

Nessa seção discorreremos acerca da liderança como tema nos Estudos Organizacionais e dos pressupostos para compreender liderança, aproveitando os conceitos propostos por Alfred Schutz para analisar o mundo social.

### *Liderança no contexto organizacional*

Revido os trabalhos que têm sido divulgados como forma de estudar liderança, percebe-se que ela significa diferentes coisas para diferentes pessoas. Os estudos partiram de teorias mais simples até chegar às mais complexas. A Teoria dos Traços, por exemplo, enfatiza as qualidades pessoais do líder; pensava-se até que eles tinham características de personalidade especiais e facilitadoras para o desempenho do papel de liderança. Nesta teoria concluía-se que os líderes nascem como tal, não havendo possibilidade de fazê-los por meio de técnicas de desenvolvimento pessoal.

O enfoque dos traços predominou até a década de 1940. As características passaram a ser estudadas dentro de uma perspectiva universalista, independente da situação e de variáveis. O objetivo dos teóricos voltados à investigação dos traços característicos dos líderes era o de determinar aquilo que o líder é e de que forma se podia retratá-lo. Quanto à natureza, estes traços eram considerados como características pessoais inatas. Os esforços da pesquisa empírica a respeito da personalidade do líder levaram a resultados que são impossíveis de colocar-se em prática.

Para exemplificar esse aspecto, Stogdill (1948) citado por Bergamini (1999) caracteriza a complexidade da composição de traços que deveriam retratar o líder ideal, como sendo uma pessoa que busca responsabilidade e perfeição na tarefa, vigor e persistência na obtenção de objetivos, impulso para iniciativa e originalidade na resolução de problemas. A liderança estava sendo considerada como um somatório de características pessoais, não se levando em conta a interdependência dos elementos.

No início da década de 1950, os comportamentalistas passaram a se preocupar com o aspecto que caracteriza a dinâmica do comportamento do líder. Então, a partir daí os pesquisadores começaram a voltar a sua atenção para aquilo que o líder faz, ou seja, quais são os tipos de comportamento adotados por ele. Após a Segunda Guerra Mundial, foi despendido um grande esforço para caracterizar o comportamento de um líder eficaz. A partir dessa concepção passou-se acreditar que conhecido o comportamento responsável pela liderança eficaz, às pessoas podiam ser treinadas para exibir tais comportamentos (BERGAMINI, 1999).

Os estudos sobre liderança têm assumido formas multifacetadas, distinguindo-se em diferentes abordagens como os traços dos líderes, as características de personalidade, os conceitos de líderes, os padrões comportamentais de liderança e a relação do líder com seu respectivo seguidor. Com o decorrer do tempo as pesquisas e literatura sobre liderança evoluíram de teorias que descreviam traços e características passando para uma abordagem funcional, que dizia o que os líderes deviam fazer e chegando a uma abordagem situacional ou contingencial que propõe um estilo mais flexível.

A definição da liderança tradicional antes de 1930 se restringia a uma parte do papel do gerente e essa lacuna e falta de perspectivas explicam as inconsistências encontradas nos resultados obtidos. A liderança pode ser considerada como um processo de influência de uma pessoa, por meio do qual um indivíduo é orientado para o estabelecimento e consequente obtenção de resultados.

Nas décadas de 1940 a 1970, relevantes contribuições nos estudos sobre liderança foram proporcionadas pelos núcleos acadêmicos norte americanos situados em Ohio, em Michigan e em Massachusetts (com Douglas Mac Gregor).

As pesquisas e as teorias sobre liderança a partir de 1950 podem ser agrupadas em três categorias: abordagem dos traços, perspectiva comportamental ou funcional e visão situacional ou contingencial. As primeiras abordagens de liderança estavam voltadas para características e atributos pessoais, físicos, mentais e culturais, que parecia diferenciar os líderes de seus seguidores. Com base em estudos sobre liderança, cinco características pareciam estar relacionadas: inteligência, dominância, autoconfiança, níveis altos de energia e conhecimento das tarefas. No estudo de cada uma destas características citadas, verificou-se que não há uma relação direta entre elas e a liderança eficaz (KLEMP JR., 1999).

Outro aspecto que as pesquisas sobre liderança enfocaram relacionou-se aos diversos padrões ou estilos comportamentais usados pelos líderes e as funções desempenhadas por eles. As primeiras pesquisas procuravam avaliar o efeito de três estilos de liderança: o autocrático (a liderança sob comando), o democrático (levava em

consideração as decisões do grupo) e o laissez faire (que seria a liderança com uma participação menor do líder e maior liberdade para o grupo). Os pesquisadores de Ohio e Michigan deram prosseguimento a esta pesquisa. Os estudos de Michigan se preocupavam com a orientação do líder, que se voltava para duas direções alternativas: a dirigida aos subordinados e a outra para a produção. Os resultados sugeriam que a orientação para a produção se parecia com a liderança autocrática e a para os funcionários apontava o estilo democrático (BERGAMINI, 1999).

Em Ohio, os estudos desenvolveram duas dimensões de liderança que compunham a percepção dos líderes com relação ao próprio estilo e como esses estilos eram percebidos pelas pessoas supervisionadas: a “estrutura inicial” (initializing structure) e a “consideração pelos membros do grupo”. Os líderes fortes em “estrutura inicial” diziam aos seus subordinados o que e como fazer; eram autocráticos e orientados para a tarefa. Já os líderes que tinham grande consideração aos subordinados se concentravam na satisfação, necessidades e conforto dos mesmos; eram considerados democráticos e orientados para as pessoas e as suas relações.

Depois de apresentadas às diversas teorias da liderança de acordo com o seu respectivo autor, McGregor (1999) propõe uma análise em relação à liderança e ao gestor fazendo indagações tais como: os gestores nascem gerentes ou se fazem? O sucesso como gerente depende de determinadas capacidades e características, ou há uma combinação para o êxito nesse processo? A liderança gerencial é propriedade do indivíduo ou resultado da relação entre as pessoas? Para responder a

estas questões, o autor se reporta ao histórico da temática em questão. Antes de 1930, acreditava-se que a liderança era uma propriedade de apenas um determinado número de indivíduos. A questão referente às atribuições necessárias para ser um líder é algo polêmico e que gera diversos estudos e pesquisas. Numa mesma empresa, diferentes circunstâncias requerem diferentes características. Líderes muito diferentes

quanto às capacidades e traços às vezes são igualmente bem sucedidos.

Existem diferentes conceitos, aspectos e características relativos à liderança provenientes de diferentes perspectivas teóricas. Propomos no quadro abaixo a orientação e apontamentos realizados por alguns autores sobre o tema.

Autor	Liderança
Vries (1997):	Na visão de Vries, os líderes necessitam desenvolver a habilidade em lidar com as mudanças e enfrentar os desafios que lhe são apresentados.
Carvalho (1999):	A liderança gerencial participativa é um processo dinâmico, que visa obter eficiência dos membros das unidades.
Klemp Jr. (1999):	O líder necessita desenvolver cinco meta-competências, quais sejam capacidade mental, inteligência emocional, conhecimento, crescimento, e decisão.
Rowe (2002):	Os líderes estratégicos criam desordem, mas as pessoas que trabalham com esse tipo de líder têm aumento de energia e produtividade, realizando mais tarefa em tempo menor.
Bowditch e Buono (2002):	Compete ao líder a capacidade de esclarecer ao subordinado o caminho para uma meta ou resultado. (Teoria do caminho-meta - baseada na teoria das expectativas).
Blanchard (2003):	Os papéis na liderança eficaz, seria o papel visionário, que é aquele com o qual cada um se certifica e sabe acerca do propósito do negócio e também tem uma visão de futuro. O segundo papel da liderança estaria associado à implementação, que implica em incrementar nas pessoas uma vivência que venha a concordar com a visão e com os objetivos determinados pela empresa.
Ulrich (2004)	Os quatro atributos essenciais dos líderes estão em estabelecer o rumo que a empresa vai seguir, demonstrar que o empenho pessoal é essencial, mobilizar o envolvimento pessoal está relacionado com o comprometimento e fortalecer as habilidades empresariais.

**QUADRO 1** - Características e capacidades relativas à liderança

Em sua obra 'O lado humano da empresa', McGregor (1999) se refere às diferenças que há entre os líderes, em relação às suas forças e fraquezas, não tendo um padrão comum de características de liderança. Há variáveis que implicam nesse processo, como as características do líder, atitudes, necessidades da equipe, características das organizações, meio social, econômico e político. A liderança se caracteriza por um processo complexo que envolve variável diferente. Os líderes de hoje se distanciam muito dos do início do século XX; em virtude das mudanças e transformações, os líderes vão se moldando e adequando-se ao mercado de trabalho.

Carvalho (1999) também lança algumas questões pertinentes, tais como: Qual é a forma de manifestação da liderança na condução de grupos sociais? A liderança pode ser aprendida? Para explicar esse processo ele utiliza algumas teorias, como a Teoria da Manifestação Natural, a Teoria de Desempenho de Papéis, a Teoria Situacional e a Teoria do Equilíbrio. Segundo a Teoria da Manifestação Natural, a liderança está voltada para as características psicológicas, físicas e morais da personalidade do líder. Dessa forma, a manifestação natural indica o líder nato, o qual se constitui de um somatório ideal de atributos. Pela teoria natural, o líder traz consigo certas potencialidades que o habilitam para exercer a liderança em qualquer nível.

Por outro lado, pesquisas em psicologia social demonstram que essa Teoria da Manifestação Natural do processo de liderança de grupos não se sustenta. Stogdill (1948) citado por Carvalho (1999) tenta explicar esse fato, utilizando-se da figura paterna, de acordo com a simbologia que ela representa, como se o líder fosse assim tal

como a figura do pai, ou seja, alguém superior, mais amadurecido, mais brilhante e um grande homem.

A Teoria do Desempenho de Papéis se caracteriza pela distribuição de papéis em um grupo organizado, onde cada tipo de situação grupal exige um determinado tipo de líder. Portanto, o papel do líder não é único, sendo necessário ter diferentes tipos de líder num mesmo grupo. A Teoria do Equilíbrio concebe a liderança como um processo de influência assimétrica, onde a atuação do líder depende de sua capacidade de percepção e aptidão para assumir mais de um papel, a fim de adaptar-se a diferentes situações (BLANCHARD, 2003).

A Teoria Situacional apresenta um caráter determinista. A ênfase está no comportamento dos líderes e dos membros dos seus grupos e as diferentes situações. "Com essa ênfase no comportamento e no ambiente, há mais estímulo para a possibilidade de treinar pessoas e adaptar os estilos de comportamento dos líderes às mais diversas situações" (HERSEY; BLANCHARD, 1986, p. 105).

Barreto et al. (2013) destacam a similaridade entre as abordagens de liderança carismática, visionária e transformacional usando como base os autores House e Howell (1992), mencionando que as três formas de liderança têm em comum a compreensão dos líderes que causam efeitos sobre seus liderados em virtude de sua forma de atuação.

Na teoria de liderança carismática há ênfase sobre comportamento do líder, sua forma de comunicação, sua habilidade de aproximar as pessoas para si (VRIES, 1997). Em relação à liderança visionária, seu foco está no futuro e na criação de uma cultura eficiente para garantir a viabilidade dos

planos no longo prazo. Nesse caso, os líderes são considerados estratégicos, porque são capazes de vislumbrar os cenários (ROWE, 2002).

A liderança transformacional pode ser vista no estudo de Strapasson e Medeiros (2009), este tipo de liderança, conforme apontam os autores, teve o seu início nos anos 80, surgindo com a ideia de gestão pelo simbólico, olhando cada indivíduo em sua singularidade, guiada por um ideal para inspirar os seus liderados a transcender seus próprios interesses em prol da organização, e desta forma desenvolvendo nos liderados novas maneiras de resolver os problemas com foco no coletivo.

Em relação às características dos líderes transformacionais destaca-se o conhecimento da cultura organizacional, da missão, dos valores da organização, ou seja, da organização como um todo, mas também não perdendo de vista o fomento dos liderados para inovar, criar, trocar experiências e objetivando o coletivo Robbins (2002).

Há líderes que são voltados para organizações de aprendizagem, que correspondem as diferentes realidades organizacionais, sendo o primeiro: os líderes de linha local, que podem empreender experimentos para testar na organização novos recursos para aprendizagem na condução de melhorias dos resultados do negócio; o segundo: líderes executivos que apoiam os líderes de linha e desenvolvem infraestrutura para aprendizagem de forma gradual; e por fim o terceiro: intercomunidades os semeadores de nova cultura, que movem-se livremente na organização para encontrar aqueles que estão dispostos às mudanças e facilitam a difusão de novos conhecimentos (BARBIERI, 2013).

Aguiar (1992) indaga a respeito de qual seria o melhor estilo de liderança. O autor argumenta que o melhor seria aquele adequado aos objetivos do líder ou da organização. A liderança não é um fim em si mesmo, mas uma forma de exercer influência, que gera consequências. Assim, os líderes organizacionais, cujo objetivo é a manutenção do próprio poder ou de um grupo, adotarão a liderança autocrática. Já se o líder tem por objetivo a autodeterminação do grupo, o desenvolvimento de habilidades e capacidades o estilo de liderança adotado será o democrático. O primeiro estilo de liderança mencionado torna o grupo mais dependente e o segundo, por sua vez, faz com que os membros do grupo se envolvam e participem mais dos processos de trabalho, ficando independente.

Boa parte da literatura parece tratar o que esses estudos proporcionaram de modo a obter uma potencial orientação prescritiva. Mas esses estudos, apesar de profundos e conduzidos com rigor, não lograram desvelar a natureza da liderança em sua complexidade. Em especial quando o consideramos como um fenômeno social, relevante para os processos por meio dos quais as pessoas dão sentido aos seus contextos de relacionamento. As interações sociais são o domínio da experiência da liderança, com suas práticas e negociações (de sentido, significado e posicionamento). Sendo assim, procura-se nesse trabalho apreciar a liderança considerando que as pessoas intersubjetivamente constroem seu mundo social e o dignificam como efetivamente real.

### *Pressupostos e Método Fenomenológicos*

Segundo Wilson (2002), provavelmente, a fenomenologia tenha sido o mais importante movimento filosófico do século XX, na medida em que as ciências sociais aparecem em causa. As ideias de Husserl, desenvolvidas e modificadas, contribuíram para várias áreas da Filosofia, das Ciências, da Psicologia, da Sociologia e outras, bem como nas teorias e práticas da metodologia.

Fenomenologia é o estudo sobre a natureza da experiência humana e do significado que as pessoas atribuem às suas experiências (HURSSSEL, 1990; SCHUTZ, 1979; WILSON, 2002). Para se chegar a esse tipo de entendimento, o pesquisador é convidado a suspender a crença nos fenômenos do mundo externo, a desvencilhar-se dos seus conceitos pré-existentes (HURSSSEL, 1990; WILSON, 2002).

A fenomenologia de Husserl (1990) corresponde à sua investigação sistemática para analisar e compreender como é possível o conhecimento e qual a possibilidade do sujeito conhecer o que lhe é transcendente. Ela não pretende estudar a realidade das coisas, nem a existência do ser; e nem é uma crítica a tais conhecimentos, como desenvolvidos pela ciência. A fenomenologia, nessa orientação, não se dirige nem às coisas, nem ao ser ou ao Eu. Ela se dirige apenas aos modos de doação que permite ocorrer à consciência do ser e das coisas.

Portanto, a consciência não se move para e pelo objeto em si (o objeto que existiria independentemente da consciência do sujeito observador), mas sim ao objeto intencional, tal como ele se exhibe subjetivamente consoante os modos de doação (ou fenômenos).

O conhecimento das coisas ocorre por causa dos atos de consciência, e ela não

depende da realidade para existir, mas a realidade depende desses atos de consciência para serem conhecidos e se tornarem 'reais' para o sujeito. Como veremos a seguir, o conhecimento de algo externo não depende disso, mas é função das potencialidades do ser humano.

Ele distingue intuição de representação. A primeira consiste na apreensão simples e direta do sentido do objeto. A segunda consiste em atribuir um sentido ao objeto. Na primeira, ao olhar para o jardim identifica as flores; na segunda, ao olhar para aquele pedaço de pano bordado, identifica um símbolo nacional: a bandeira.

A intuição é ato de conhecimento direto, sem intermediação, que compõe o fenômeno com a apresentação do objeto, localizando-o diante da consciência e que permite conjumar o sentido e conhecer a essência da coisa.

Para Wilson (2002), podemos listar algumas contribuições do estudo fenomenológico de Husserl, tais como:

1. Produção da operação reflexiva, por meio da qual se apreende os atos psíquicos doadores de significação.
2. A busca da essência da coisa, da consciência ou das articulações contrastes, invariáveis. A busca do sentido. Toda consciência é consciência de alguma coisa (HUSSERL, 1990).
3. Método de classificação das essências por meio da análise, que busca a origem de sua significação na consciência.
4. Método descritivo para se buscar a origem.

A sociologia fenomenológica é o estudo das estruturas da vida social conhecida por meio da descrição analítica dos atos de consciência intencional. Seu maior



exponente e fundador foi Alfred Schutz. Desde o início de sua caminhada filosófica, Schutz dialogou com o pensamento de Weber e o de Husserl. Com este último pode manter contato pessoal e epistolar por anos. Ele refletiu profundamente a respeito da sociologia compreensiva do primeiro e na fenomenologia do segundo, para propor uma maneira original de se estudar a vida social.

Os princípios da pesquisa de Schutz, são: compreender o social por meio do cotidiano; o que é verdade para o indivíduo está em suas ações e é a essência de suas experiências.

A percepção subjetiva está assentada no mundo da realidade social, a relação com o outro é troca, consciência de si, do outro e dos outros. Além do ego que há dentro dele, existe o alter ego (conteúdos socialmente / de juízo de valor), ou seja, há a consciência da existência do outro. Alfred Schutz estuda a consciência em sua relação para com o outro, ou seja, o alter ego. O outro – mundo social, cultural, natural, histórico – não são só fatos constituídos para o sujeito, mas são realidades constituídas pelo sujeito.

A relação entre as pessoas (ou sociedades) compõe o compartilhamento da vida social, e essa experiência consciente reside no intersubjetivo, passível de análise fenomenológica. Para Schutz (1979, p.72), o “mundo da vida cotidiana significa o mundo intersubjetivo que existia muito antes do nosso nascimento, vivenciado e interpretado por outros, nossos predecessores, como um mundo organizado.”

A fenomenologia social é uma proposta, que estuda a individualidade e a intencionalidade da consciência em um mundo intersubjetivo, no cenário das relações sociais. Trata dos significados advindos da vivência intersubjetiva, do encontro face a face, voltando-se assim, para o entendimento

das ações sociais que têm um significado contextualizado. Sanders (1982) aponta que na sua forma mais pura, 'consciência' não é uma questão de pesquisa nas organizações, no entanto, quando se compreende a consciência como consciência do que representa a excelência de gestão ou de uma descrição dos mitos organizacionais, culturas e símbolos são, então, que as possibilidades da fenomenologia como uma metodologia de pesquisa organizacional começam a surgir.

A utilização do método sob a orientação da sociologia fenomenológica permite conhecer o sentido e a compreensão da liderança enquanto fenômeno considerado parte do seu mundo social real em a vivência dos superintendentes e os juízos deles na sua apresentação do mundo corporativo, no qual estão inseridos. Nesta perspectiva, pretende conhecer o fenômeno liderança na concepção que o dirigente tem de si e dos outros, ou seja, compreender como a realidade está construída por meio das pessoas que estão envolvidas neste fenômeno.

#### *O método fenomenológico*

No texto de Wilson (2002) a seguinte questão é proposta: quais são os métodos apropriados para a pesquisa fenomenológica? O autor propõe à volta às questões metodológicas fundamentais. Fenomenologia demanda que procuremos descobrir o mundo como ele é experimentado por aqueles que nele participam. É sobre a natureza da experiência humana e do significado que as pessoas atribuem às suas experiências (WILSON, 2002).

Na fenomenologia o questionamento é sempre sobre a maneira como as pessoas experienciam o mundo, para conhecer o mundo em que vivem. O pesquisador irá utilizar-se da intuição, da imaginação e de

estruturas universais para obter uma representação da experiência vivida (CRESWELL, 1998). O objeto da pesquisa é a experiência vivida. O foco está em investigar indivíduos que vivenciaram um determinado fenômeno.

O objetivo da fenomenologia é transformar a experiência vivida em uma expressão textual de sua essência (SILVA, 2006). Deve-se evitar que as experiências pessoais do pesquisador interfiram na busca da essência da experiência, o que significa abandonar as ideias pré-concebidas, conforme ressalta Hurssel (1990). Desse modo, acreditamos que o método fenomenológico irá ampliar a visão sobre o fenômeno nos estudos das organizações. Nas palavras de Boava e Macedo (2011, p.483), a fenomenologia é caracterizada “como um meio científico-filosófico de desarraigamento de prática de pesquisa funcionalista-positivista que permeia toda a atividade administrativa”.

A preocupação da pesquisa fenomenológica é com a natureza do fenômeno experienciado (SILVA, 2006) buscando descrever e interpretar a importância e o significado da experiência humana (BOAVA, MACEDO, ICHIKAWA, 2010), a partir da perspectiva daqueles que vivenciam a experiência.

Na próxima seção, discorreremos sobre os procedimentos metodológicos utilizados para o desenvolvimento dessa pesquisa.

## **PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS**

Essa seção trata dos aspectos metodológicos utilizados no desenvolvimento desse estudo, questões referentes aos sujeitos da pesquisa, ao

instrumento e procedimentos para a coleta de dados, e às etapas da análise dos dados.

### ***Coleta de dados***

Este é um estudo acerca da liderança e de questões a elas relacionadas, realizado em uma instituição financeira. Nessa organização existe uma Diretoria Técnica do Interior do Estado de São Paulo/Minas Gerais, que é composta por 08 gestores, sendo 01 Superintendente Executivo alocado em Campinas e os outros 07 são Superintendentes das seguintes cidades: Poços de Caldas, Campinas, Bauru, São José dos Campos, Uberlândia, Sorocaba e Ribeirão Preto – que fazem a gestão da equipe de sua respectiva região.

A presente pesquisa pauta-se nas entrevistas realizadas com cinco superintendentes dessa instituição. Conforme aponta Sanders (1982), quantidade não deve ser confundida com qualidade, posto que, o fenomenólogo deve aprender a se envolver em profundidade de sondagem a um número limitado de sujeitos. Ainda que o número ideal possa variar de acordo com o tema em investigação, a autora salienta que informações suficientes podem ser coletadas a partir de cerca de 3 a 6 indivíduos.

O instrumento utilizado na coleta dos dados foi à entrevista semiestruturada, com objetivo de levar as pessoas a descreverem suas trajetórias e suas experiências no contexto de suas vidas e no das pessoas que as circundam.

O que se busca na entrevista de um estudo fenomenológico é descrever uma experiência, por meio da qual serão detectados padrões experimentais que possam gerar uma compreensão da essência do fenômeno (CARVALHO; VERGARA,

2002). Conforme nos alerta Creswell (1998), as entrevistas devem ser conduzidas de modo que o entrevistado tenha liberdade e condições para descrever a experiência vivenciada. A ênfase está em compreender a experiência da pessoa, por isso, narrativas e entrevistas qualitativas são regularmente utilizadas nos métodos de investigação (WILSON, 2002).

### *Etapas para análise dos dados*

Uma das formas de se realizar o método fenomenológico é sugerida por Creswell (1998), a qual foi adotada nesse trabalho. Num primeiro momento serão identificadas as frases significativas presentes nas declarações dos entrevistados. Num segundo momento busca-se a formulação de significados em clusters que permitem emergirem temas comuns a todas as transcrições dos participantes. Na terceira etapa, os resultados são integrados - totalidade das descrições - uma descrição exaustiva do fenômeno. Após a realização das descrições e os temas obtidos, o pesquisador na etapa final pode abordar alguns participantes uma segunda vez para validar os resultados.

Sanders (1982) menciona que existem quatro níveis de análise fenomenológica. O primeiro é a descrição dos fenômenos como revelado nas entrevistas. As narrativas identificam e descrevem características da experiência humana e da consciência que dão a pessoa que está sendo estudada a sua identidade única. O segundo é a identificação de temas ou invariantes que emergem das descrições. Temas comuns presentes referem-se dentro e entre as narrativas. Os temas são identificados com base na sua importância e centralidade nas narrativas. O terceiro nível é o desenvolvimento da noética, correlaciona

noemático. Estas correlações são as reflexões subjetivas dos temas que emergem. Correlacionar noética /noemático representa a percepção do indivíduo sobre a realidade dos fenômenos sob investigação. A autora afirma que, a interpretação dessas correlações é fundamental para a identificação das essências ou do que uma experiência essencialmente é. O último passo do processo é a abstração de essências ou estruturas universais da correlação.

Em suma, Sanders (1982) diz que a pesquisa fenomenológica pede quatro perguntas:

1. Como o fenômeno sob investigação ou experiência pode ser descrito?
2. Quais são os temas ou invariantes que emergem nessas descrições?
3. Quais são as reflexões subjetivas desses temas?
4. Quais são as essências presentes nesses temas e reflexões subjetivas?

A seguir, descrevemos as etapas para análise dos dados utilizadas nesse estudo.

Etapa I - A partir dos depoimentos, foram identificadas as frases significativas que dizem respeito diretamente à experiência vivenciada pelos dirigentes da empresa.

Etapa II - A partir dessas declarações significativas, os significados são então formulados.

Etapa III - Os significados foram aglomerados em clusters de temas (ou categorias) que emergiram das transcrições dos entrevistados.

Etapa IV - Identificação e interpretação das estruturas/essências presentes na experiência descrita.

Creswell (1998) aponta alguns critérios de confiabilidade e validade, tais como verificar se o pesquisador transmitiu a compreensão dos princípios filosóficos da fenomenologia; se conseguiu transmitir a essência da experiência global dos participantes; se foi reflexivo ao longo do estudo. O autor acrescenta que o pesquisador pode também abordar mais uma vez alguns participantes, se for o caso; utilizar-se de vários métodos de coleta de dados; e submeter os dados à avaliação de um pesquisador experiente.

## CONTEXTO DA PESQUISA E ANÁLISE DOS DADOS

A organização investigada está estruturada por meio de um Conselho Superior de Administração, que é composto por um Presidente, um Vice-Presidente e membros do conselho. Abaixo desta organização está a Diretoria Executiva, Diretoria Departamental, Diretoria Regional e Diretoria de Empresas Ligadas. Nas agências a estruturação dispõe-se da seguinte forma: Gerente Geral da Agência, Gerente de Contas Pessoa Física e Jurídica, Subgerente, Chefe de Expediente, Chefe de Serviço e Caixa.

Sua fundação ocorreu no início da década de 1940 no interior de São Paulo/ SP. A história da organização é marcada pelo pioneirismo, e seus primeiros passos foram captar pequenas poupanças, transformando-as em pequenos empréstimos a modestos agricultores, industriais e comerciantes. A partir da década de 1970, a expansão foi direcionada para as regiões desassistidas, com a implantação de agências pioneiras em todo o território nacional, em localidades remotas, dando apoio à expansão de novas fronteiras agropecuárias e levando o

desenvolvimento sócio-econômico às regiões onde estão instaladas. E nos primeiros anos de 1980, a empresa passou a comercializar planos de previdência privada.

A fim de preservar a identidade da organização, nos abstermos de maiores detalhes a respeito da mesma. Na tabela 1 estão descritas as características dos sujeitos participantes da pesquisa. Salientamos, para fins de conhecimento, que todos os sujeitos possuem formação em curso nível superior.

**TABELA 1** - Características dos Sujeitos

Sujeitos	Idade (anos)	Tempo de empresa (anos)	Tempo no cargo (meses)	Estado
S1	39	6	6	MG
S2	38	12	24	MG
S3	41	13	78	SP
S4	41	20	60	SP
S5	32	10	24	SP

FONTE: dados da pesquisa

Dos dados emergiram três unidades delimitadoras de sentido para o tema: (a) liderança propriamente dita, (b) líder e (c) liderado. E também três unidades descritoras dessas categorias: (i) situação, (ii) estoque de características e (iii) relação.

A situação foi reconhecida como o lugar que o indivíduo ou a condição tem ou está dentro do contexto. No caso, esse contexto é circunscrito à organização (sociedade empresarial) e a situação é primariamente associada ao papel reservado pela ordenação interna.

O estoque de características surge como o conjunto descritivo de habilidades e dos conhecimentos, supostamente adquiridos pela experiência e história pessoal em trajetória dentro da sociedade empresarial.

A relação é categoria que procura focar a configuração entre as categorias delimitadoras em elementos tais como: reciprocidade, interdependência, composição.

Uma matriz foi desenhada para representar esse conjunto de unidades

hauridas dos dados para descrever o sentido de liderança enquanto vivência dos Superintendentes.

**TABELA 2 - Matriz de unidades**

	<b>A</b> <b>Liderança</b>	<b>B</b> <b>Líder</b>	<b>C</b> <b>Liderado</b>
<b>(i)</b> <b>Situação</b>			
<b>(ii-1)</b> <b>Estoque de conhecimentos</b>			
<b>(ii-2)</b> <b>Estoque de habilidade</b>			
<b>(iii)</b> <b>Relação</b>			

FONTE: processo de análise do método e dos dados

Como exemplo, o quadro a seguir traz alguns dos conteúdos proporcionados pelos dados do processo de identificação dos clusters.

**TABELA 3 - Conteúdo dos dados**

	Liderança	Líder	Liderado
Situação	<b>Situação central para a estratégia</b>	<b>Papel de direção na hierarquia</b>	<b>Papel de direcionado na hierarquia</b>
Estoque de conhecimentos	<b>Gestão</b>	<b>Gerencial</b>	<b>Técnico</b>
Estoque de habilidade	<b>Comprometimento</b>	<b>Capacidade de influir</b>	<b>Capacidade de corresponder</b>
Relação	<b>Visão do empreendimento</b>	<b>Condução</b>	<b>Subordinação</b>

FONTE: dados coletados

Abaixo seguem alguns trechos (ou parte deles) das entrevistas, de onde partimos

para a formação dos clusters que compõem a tabela 4.

Sobre o entendimento a respeito de liderança:

“é a capacidade de influenciar as pessoas ou seguir os seus passos” (S1).

“é uma fórmula que pode levar várias pessoas ao sucesso [...]” (S2)

“é uma ação analítica e criativa [...]” (S3)

“é a capacidade de influenciar as pessoas, positiva ou negativamente, e precisa ser trabalhada para gerar bons resultados. [...]” (S4)

“é fazer com que as pessoas mudem de posição para melhor, provocando um ambiente de trabalho eficaz e harmonioso” (S5).

No que se refere à compreensão que os entrevistados têm a respeito do ser líder, transcrevemos alguns trechos das entrevistas, logo abaixo.

“[...] são necessárias credibilidade, postura, idoneidade e comprometimento com os objetivos da organização” (S1).

“[...] seriedade, conhecimento, ser formador de pessoas, imparcialidade e comprometimento” (S2).

“[...] colher resultados expressivos das pessoas sob sua liderança” (S3).

“[...] determinação, saber ouvir e delegar, ter dinamismo, entender, conhecer, dar caminhos, acreditar, vender suas ideias, honestidade, justiça e positivismo, sendo o líder um exemplo destas características” (S4).

“[...] é necessário ir a fundo à tomada de decisão, sendo justo” (S5).

Por fim, com base nas experiências vivenciadas pelos nossos entrevistados, eles falam sobre o preparo para ser um líder, para ocupar a posição que alcançaram.

“[...] é preciso ter conhecimento de rotinas, um bom histórico profissional e principalmente liderança” (S1).

É necessário ter “[...] experiências anteriores na empresa [...]” (S2).

“[...] é preciso o trabalho do supervisor e da supervisora de apoio” (S3).

Existe a necessidade da realização de “[...] vários cursos, como de gerenciamento, chefia, comunicação verbal e interpessoal” (S4).

O líder pode ir se preparando no decorrer do tempo,

“[...] observando os detalhes, ouvindo, lendo e superando desafios (S5).

Na tabela 4, constam os clusters de temas que foram formados a partir dos relatos dos entrevistados sobre suas experiências.

**TABELA 4** – Clusters de temas

Temas (cluster)	Liderança	Líder	Preparo para líder
T1	Capacidade de influenciar pessoas	Comprometimento	Conhecimento
T2	Produção de resultados positivos	Senso de justiça	Experiências profissionais anteriores
T3	Nível hierárquico superior	Decidir e Delegar	Ser supervisionado
T4	Ação analítica	Ter conhecimento	Treinamentos específicos para assumir o cargo
T5	Ação criativa	*Imagem	Perfil de líder
T6	-	Influenciador	-

FONTE: dados da pesquisa

\*Imagem (credibilidade, postura, idoneidade, seriedade)

Algumas respostas sobre a compreensão de liderança propostas pelos superintendentes vão ao encontro das colocações de Jago (1982) que entende a atividade gerencial como o uso da influência e do poder para nortear os esforços e atividades de um grupo de indivíduos, por meio de processos interpessoais e autonomia para estabelecer a forma como os membros do grupo devem agir para alcançar os objetivos organizacionais (MACHADO-DASILVA; SHIMANISHI, 2002). Os pré-requisitos para atuar como superintendente parecem estar mais vinculados, em maior grau, a características pessoais e, em menor grau, a competências aprendidas/adquiridas.

Também no que se refere ao entendimento sobre liderança, os entrevistados mencionam a capacidade de influenciar pessoas. Pode-se dizer que a liderança então está relacionada à mudança de opinião e/ou comportamento, por parte dos subordinados. Um dos respondentes (S5) enfatiza que 'um líder deveria mudar as pessoas para melhor'. Veja o conceito de melhor é relativo, posto que, aquilo que pode ser melhor para um, não necessariamente é para o outro, talvez, nesse caso, mudar para

melhor signifique estar alinhado com os objetivos organizacionais, já que o sujeito (S5) complementa, ressaltando que essa mudança provocaria "um ambiente de trabalho eficaz e harmonioso".

No que se refere ao líder, à ênfase recai sobre os atributos de personalidade e 'funcionamento' da pessoa – pró-atividade, dinamismo, determinação, facilidade em relacionar-se, motivação e compreensão – como características de um líder. A ideia de um líder parece, em alguns momentos (no relato de alguns respondentes), estar impregnada de um inatismo, ou seja, é líder quem já nasceu para sê-lo, quem já é detentor das características para tal. Mas, também o é, aquele que consegue ao longo do tempo desenvolver tais características a fim de chegar à posição de liderança, conforme apontam alguns sobre o preparo para ser um líder, como por exemplo, podemos constatar em parte do trecho transcrito pelo último sujeito, antes da apresentação da tabela 4.

A visão idealizada de líder está na contramão do que propõem alguns autores, como Parry (1996) e Sandberg (2000) que indicam que as competências de um líder advêm da aprendizagem, do conhecimento e

são frutos do próprio exercício da liderança, da experiência vivenciada. Bitencourt (2004) salienta que as competências se fazem por meio de um longo processo, contínuo e que se integram aos vários conhecimentos, habilidades e atitudes, levando-se a organização em conta, assim como os liderados. O trabalho está em constante remodelação e reestruturação. Qualificar-se profissionalmente é adquirir novas características e ser mais competitivo de acordo com as exigências do mercado. Esta colocação se enquadra no tipo de organização pesquisada que é de cunho comercial, onde as metas são uma constante e conseqüentemente visa resultado e lucro (MORASSUTTI; GRISCI, 2002). Para permitir e conduzir as mudanças, conforme ressalta Ruas (2000), o gestor será mais ou menos capaz quanto mais se aproximar de seus objetivos.

## CONCLUSÃO

Retomamos aqui nosso objetivo principal da pesquisa que foi o de compreender o significado da liderança na vivência e compreensão dos superintendentes das sucursais de uma instituição financeira localizadas no interior de São Paulo e Minas Gerais. O intuito foi o de compreender como a liderança é percebida a partir da perspectiva dos referidos superintendentes. Para tanto, nos propomos inicialmente a identificar as estruturas universais a partir do relato da experiência desses líderes. Em relação à experiência vivenciada pelos mesmos, surgem as estruturas comuns.

Não há um padrão de características para um líder, já que estas são influenciadas por circunstâncias, como identifica McGregor

(1999). Numa mesma instituição, várias características são necessárias para diferentes situações. Esta consideração pode ser observada de forma clara, na heterogeneidade das respostas dos superintendentes em relação à concepção de liderança, personalidade e estilo de trabalho.

Um líder necessita estar preparado para mudanças (ou pelo menos ciente de que elas ocorrerão) – tanto na empresa, no próprio ambiente socioeconômico – além das características de personalidade. A capacidade para aprender novas estratégias e criá-las pode ser mais importante que quaisquer outras condições. Esta concepção de aprendizagem propriamente dita corresponde à questão que um superintendente coloca da necessidade de aprimoramento, desenvolvimento e conseqüente desenvolvimento profissional.

Antunes (1998) ressalta que é preciso levar em conta o papel do trabalhador, sua escolha consciente pela empresa. Por vezes, para impedir esta escolha consciente, as empresas se escondem atrás de determinados discursos econômicos, impedindo questionamentos. Em alguns casos, o trabalho passa a ocupar um espaço excessivo na vida do trabalhador, por exigência da empresa e por acreditar ser esta uma necessidade do mercado de trabalho. Indo um pouco mais além, Dejours (1999) enfatiza que o trabalho sempre estabelece uma tríade: trabalho, ações e sofrimento. Acreditamos que a investigação fenomenológica, utilizando a tríade de Dejours, poderia ser um tema para pesquisas futuras.

Em relação à análise da pesquisa fenomenológica desenvolvida nesse trabalho, destacamos a complexidade deste processo, por exigir dos pesquisadores o cuidado com o teórico e empírico. A fenomenologia nos



possibilitou sistematizar as evidências, que estão presentes nas verbalizações, ao descrever seus próprios sentimentos ou os sentimentos observados nas pessoas. O objetivo principal foi o de proporcionar o retorno das coisas em si mesmas, no sentido de propor um movimento de volta ao que foi vivenciado pelo sujeito. A Fenomenologia é um método que propicia o acesso a realidade concreta do mundo, se preocupando com os fundamentos da significação (BURNS; HOLANDA, 2007).

Este método possibilitou aos entrevistados o retorno à sua experiência intencional, vivida, presente no discurso e na linguagem. Na obra *Psicologia e Fenomenologia*, Burns e Holanda (2007) caracterizam a pesquisa fenomenológica como dialética e mobilizadora, ou seja, você pode ter vivido algo e nunca tê-lo acessado. O que foi vivenciado só é acessado quando o sujeito numa relação pessoal começa a falar sobre sua experiência. Então, a partir daí, o sujeito vai tomando consciência, do que viveu, e isto vem impregnado de percepções, conjecturas, construções.

Não encontramos uma quantidade significativa de pesquisas organizacionais que utilizam o método fenomenológico, e, sobretudo, para a compreensão do significado da liderança. A pesquisa fenomenológica possibilita aos respondentes expressar seus sentimentos e vivência por meio da sua própria percepção. Entendemos que devemos evitar que as experiências pessoais do pesquisador interfiram na busca da essência da experiência dos entrevistados,

o que significa deixar de lado as ideias pré-concebidas. Nesse sentido, o método fenomenológico favorece o desenvolvimento desse estudo. Nas palavras de Martins e Bicudo (1989), a pesquisa fenomenológica possibilita o alcance de significados atribuídos pelo sujeito, da situação, que está sendo pesquisada. Daí então surge a necessidade de situar o fenômeno, de acordo com que o sujeito vivencia.

Acreditamos que a maior contribuição do presente artigo está em utilizar o método fenomenológico para pesquisar um dos temas mais discutidos nos estudos organizacionais, liderança.

Cada organização específica possui personalidade própria, dotadas de diferentes e específicas características que a compõe, que podem ser compreendidas por meio dos métodos fenomenológicos (BOAVA; MACEDO, 2011). Faz-se necessário maior incentivo e aplicação desse método de pesquisa nos estudos organizacionais, para o avanço da pesquisa e possibilidades de novas descobertas.

Imagem e exemplo, características pessoais, e experiências adquiridas parecem ser 'consenso', estruturas universais, identificadas nos depoimentos dos respondentes, presentes no que foi dito, na narração e descrição das experiências vivenciadas, daquilo que se fez, do que não se fez, do que esperam dos outros, do que esperam de si mesmos.

## REFERÊNCIAS

AGUIAR, M. A. T. *Psicologia aplicada à administração*. São Paulo. Excelsius. 1992.

ANTUNES, R. **Adeus ao trabalho?** Ensaio sobre as metamorfoses e a centralidade no mundo do trabalho. São Paulo. Cortez. 1998.

BARBIERI, U. F. **Gestão de pessoas na organização:** a aprendizagem da liderança e inovação. São Paulo. Atlas. 2013.

BARRETO, L. M. T. S.; KISHORE, A.; REIS, G. G.; BAPTISTA, L. L.; MEDEIROS, C. A. F. **Cultura organizacional e liderança:** uma relação possível? 2013. Revista de Administração, v. 48, n. 1, p. 34-52, 2013.

BERGAMINI, C. W. **Liderança:** administração do sentido. São Paulo. Atlas. 1999.

BITENCOURT, C.C. A gestão de competências gerenciais e a contribuição da aprendizagem organizacional. **Revista de Administração de Empresas (RAE)**, São Paulo, v. 44, n.1, p.58-69, 2004.

BLANCHARD, K. **A essência dos líderes.** Há mesmo uma crise de liderança no planeta? T e D. ano XI, n 125, p. 42 - 48, 2003.

BOAVA, D. L. T.; MACEDO, F. M. F. Contribuições da fenomenologia para os estudos organizacionais. **Cadernos Ebape.** BR, v. 9, Ed. Especial, p. 469-487, Rio de Janeiro, 2011.

BOAVA, D. L. T.; MACEDO, F. M. F.; ICHIKAWA, E. Y. Guerreiro Ramos e a fenomenologia: redução, mundo e existencialismo. **Organizações & Sociedade - O&S**, v.17, n.52, p. 69-83, Salvador, 2010.

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

BURNS, M. A. T; HOLANDA, A. F. **Psicologia e fenomenologia:** reflexões e perspectivas. Campinas: Alínea. 2007.

CARVALHO, A. V. de. **Aprendizagem organizacional em tempos de mudança.** São Paulo. Pioneira. 1999.

CARVALHO, J. L. F.; VERGARA, C. S. **A fenomenologia e a pesquisa do espaço dos serviços.** Revista de Administração de Empresas, v.42, n.3, p.78-91, São Paulo, 2002.

CRESWELL, J.W. **Qualitative inquiry and research design: choosing among five traditions**. Thousand Oaks: Sage, 1998.

DEJOURS, C. **A banalização da injustiça social**. Rio de Janeiro: FGV, 1999.

FIORELLI, J. O. **Psicologia para administradores: integrando teoria e prática**. São Paulo: Atlas, 2001.

HERSEY, Paul.; BLANCHARD, Kenneth H. **Psicologia para administradores: a teoria e as técnicas da liderança situacional**. São Paulo: EPU, 1986.

HOUSE, R.; HOWELL, J. **Personality and charismatic leadership**. The Leadership Quarterly, Greenwich, Conn, v.3, n.2, p. 81-108, Summer 1992.

HUSSERL, E. **A ideia da fenomenologia**. Lisboa: Edições 70, 1990.

JAGO, A. **Leadership: perspectives in theory and research**. Management Science, v. 28, n. 3, 1982.

KLEMP Jr., G. **Competências de liderança**. HSM Management, v 3, n. 17, p.132-140, 1999.

LUCKMANN, T. **On social interaction and the communicative construction of personal identity, knowledge and reality**. Organization Studies, v. 29, n.2, p.277-290, 2008.

MACHADO DA SILVA, C.; SHIMANISHI, J. S. **Mudança ambiental e reorientação estratégica: estudo de caso em uma instituição bancária**. Anais Enanpad CD ROM, 2002.

MARTINS, J. & BICUDO, M. A. V. **A pesquisa qualitativa em psicologia**. Fundamentos e recursos básicos. São Paulo: Moraes/EDUC.1989.

MCGREGOR, D. **O lado humano da empresa**. São Paulo. Martins Fontes. 1999.

MORASSUTTI, A. P. M; GRISCI, C. L. I. **Competências gerenciais em tempos de reestruturação do trabalho bancário: o caso caixa**. Revista Eletrônica de Administração – REAd, v. 8, n. 2, 2002.

PARRY, S. **The quest for competence**. Training, p. 48-54, julho, 1996.

ROBBINS, S. P. **Comportamento organizacional**. 9ª ed. São Paulo: Prentice Hall; 2002.

ROWE, W. G. Liderança estratégica e criação de valor. **Revista de Administração de empresas – RAE**, v 42, n. 1, p.7-18, 2002.

RUAS, R. **Atividade gerencial no século XXI e a formação de gestores**: alguns nexos poucos explorados. Revista Eletrônica de Administração - REAd, v. 6, n. 3, 2000.

SANDBERG, J. **Educating for competence in professional practice**. Netherlands, instructional science. 24. P 411- 437.2000.

SANDERS, P. **Phenomenology**: A new way of viewing organizational research. Academy of Management Review, v.7, n. 3, p.353-360, 1982.

SCHUTZ, A. **Fenomenologia e relações sociais**. Rio de Janeiro: Zahar Editores, 1979.

SILVA, A. B. **A fenomenologia como método de pesquisa**. In: GODOI, C. K.; BANDEIRA-DE-MELLO, R.; SILVA, A. B. Pesquisa qualitativa em estudos organizacionais: paradigmas, estratégias e métodos. São Paulo: Saraiva, 2006.

STRAPASSON, M. R.; MEDEIROS, C. R. G. Liderança Transformacional na Enfermagem. **Revista Brasileira de Enfermagem (REBEN)**, Brasília, março-abril, n.2, p.228-233, 2009.

ULRICH, D. Liderança que leva a resultados. **HSM Management**, v 1. n 42, p.152-158, 2004.

VRIES, M. F. R. K. **Liderança na empresa**. São Paulo. Atlas. 1997.

WILSON, T. D. Alfred Schutz, **phenomenology and research methodology for informations behaviour research**. The new review of information behaviour research, 2002.

## NOTAS

(1) Possui Graduação em Psicologia pela Universidade Tuiuti do Paraná (2002) e Mestrado em Gestão de Produtividade Organizacional - Campanha Nacional de Escolas da Comunidade (2004). Doutoranda em Administração - Organizações, Gestão e Sociedade pela Universidade Positivo (2011). Atualmente é Professora e Orientadora de Trabalho de Conclusão de Curso- Faculdades Integradas do Brasil. E-mail: ariane.latoski@gmail.com.

(2) Doutora em Administração pela Universidade Positivo. Mestrado em Administração pela Universidade Estadual de Maringá (UEM). Especialista em Gerenciamento de Micro e Pequenas Empresas pela Universidade Federal de Lavras (UFLA). Coordenou cursos de pós-graduação (lato sensu) MBA em Gestão Pública (2008-2010) e MBA em Gestão do Agronegócio (2009-2010). Atualmente é professora na Faculdade Integrado de Campo Mourão. E-mail: mellcris@gmail.com.

(3) Doutor em Administração pela Fundação Getúlio Vargas EAESP (2007), Mestre em Administração pela Universidade Federal do Paraná (2001). Bacharel em Administração pela FAE (Faculdade Católica de Administração e Economia) e Bacharel em Direito pela Universidade Federal do Paraná. Atualmente é Professor do Programa de Doutorado e Mestrado da Universidade Positivo. E-mail: eros\_nogueira@yahoo.com.br.

*Enviado: 18/04/2012*

*Aceito: 22/04/2014*

*Publicado: 15/07/2014*