

## **Relações de Trabalho e Gestão de Pessoas, Dois Lados de Uma Mesma Moeda: Vinculações Sob a Ótica do Fenômeno da Liderança**

### **Industrial Relations and Human Resources, two sides of the same coin: interrelations through the leadership phenomenon**

Antonio Carvalho Neto

Doutor em Administração pela Universidade Federal de Minas Gerais – UFMG

Especialista em Relações de Trabalho pelo Queen Mary College da London School of Economics.

Professor do Programa de Pós-Graduação em Administração da PUC Minas

Bolsista de Produtividade do CNPq, Minas Gerais, Brasil

carvalhoneto@pucminas.br

Anderson de Souza Sant'Anna

Doutor em Administração, mestre em Administração e especialista em Gestão Estratégica pelo

Centro de Pós-Graduação e Pesquisas em Administração da Universidade Federal de Minas Gerais –

UFMG. Pesquisador da Fundação Dom Cabral

Professor do Programa de Pós-Graduação em Administração da PUC Minas, Minas Gerais, Brasil

anderson@fdc.org.br

Editor Científico: José Edson Lara  
Organização Comitê Científico  
Double Blind Review pelo SEER/OJS  
Recebido em 29.04.2013  
Aprovado em 28.05.2013



Este trabalho foi licenciado com uma Licença Creative Commons - Atribuição – Não Comercial 3.0 Brasil

## RESUMO

Este ensaio teórico defende que temáticas pertencentes aos campos de estudos em Relações de Trabalho (RT) e Gestão de Pessoas (GP) sejam trabalhadas de forma mais vinculada. A abordagem estratégica de GP, ao integrar a GP à vantagem competitiva da empresa, contribuiu para abrir a possibilidade de integrá-la a uma perspectiva que considera fatores econômicos e sociais no nível macro (RT). Enquanto nos EUA, desde o final dos anos 1980, há estudos de pesquisadores de RT relacionando temáticas de RT com GP, no Brasil esses campos de estudos ainda caminham de forma separada. Optamos pela temática da liderança para melhor ilustrar pontos de conexão entre GP e RT porque durante vários anos essa relação foi relegada ao ostracismo em nossa academia no Brasil, enquanto pesquisas indicam que a direção das empresas no Brasil e no plano internacional tem o desenvolvimento de liderança como principal temática de preocupação em sua agenda estratégica.

Palavras-chave: Relações de Trabalho; Gestão de Pessoas; Liderança.

## ABSTRACT

This essay defends that issues that are part of the field of study in Industrial Relations (IR) and Human Resources (HR) should be worked in a more related way in Brazil. The HR strategic management links the HR field to the competitive advantage of corporations contributing to create the possibility of integrating a new perspective that considers economic and social factors in the macro level (IR). While in the USA since the end of the 1980s there are researches relating issues originated from IR with HR in Brazil those fields of study still move quite separately. We chose leadership to better illustrate our point of view because during many years this issue was relegated to ostracism in Brazilian academy, while researches indicate that the direction of the corporations operating in Brazil as well as in the international level has leadership development as the main point in its strategic agenda.

Key words: Industrial Relations; Human Resources; Leadership.

## 1 INTRODUÇÃO

O objetivo deste ensaio é fomentar as discussões acerca das possibilidades de se trabalhar temáticas das áreas de Relações de Trabalho (RT) e Gestão de Pessoas (GP), de forma mais vinculada, na linha de contribuições anteriores (Carvalho Neto, Siqueira, Silva & Santos, 2009; Carvalho Neto, 2010).

A partir da discussão de como a agenda de GP atinge o momento atual, a proposta é discutir suas interfaces e relações com aquela de RT. Para indicar as conexões entre GP e RT, fomos pontuando essas siglas, na medida em que os temas geralmente mais tratados por cada uma dessas áreas forem emergindo ao longo do texto, evidenciando, igualmente, discussões em que ambos os campos encontram-se imbricados.

Quanto às inter-relações entre esses campos, enquanto nos EUA, desde o final dos anos 1980, assiste-se ao desenvolvimento de estudos de pesquisadores da área de *Industrial Relations* (naquele país o que denominamos aqui de RT), relacionando temáticas de RT com aquelas típicas de GP (Kochan, 2000; Colvin, Batt & Katz, 2001), no Brasil, essas áreas ainda parecem caminhar de forma separada, cada uma com seu foco: RT mais voltada para o nível macro, com ênfase nos contextos sócio-econômicos, no mercado de trabalho, nos atores sociais coletivos e no jogo de poder entre eles; e GP, mais centrada no nível micro, mais orientada para dentro das organizações, com foco na dimensão do indivíduo e sua relação com a organização.

Cabe salientar, todavia, que já são trinta anos de mudanças nas RT, decorrentes da crise do modelo fordista de produção e regulação, a qual provocou intensa flexibilização nas relações contratuais (terceirização, “quarteirização”, múltiplos vínculos contratuais), na jornada de trabalho (tele trabalho, jornada flexível) e na remuneração (fixa mais variável, bônus). Até por volta de 2004, ocorreu um quadro de flexibilização aliado a um desemprego estrutural, provocado pelos processos de reestruturação produtiva, organizacional e tecnológica, dentro de uma economia global estagnada (Carvalho Neto, 2001; Fernandes & Carvalho Neto, 2005).

Esta situação configurou a RT e a GP, em especial no Brasil, sob um quadro de pouca necessidade de qualificação, atração e retenção de trabalhadores. Além disso, no Brasil, foi muito reduzida a demanda por investimentos na formação e no

desenvolvimento de lideranças (GP) mais capazes de atuar, de lidar mesmo, com o inevitável conflito de interesses entre capital e trabalho (RT), dentro e fora da empresa, já que os sindicatos de trabalhadores (RT), se não podiam ser dados como mortos (Gordon & Turner, 2000; Guimarães & Carvalho Neto, 2006), pelo menos não apresentavam, para a maior parte dos empregadores brasileiros, qualquer forma de pressão que causasse reflexos negativos em seu poder de barganha (exceções sempre no ABC paulista e em outros poucos setores, como químicos de SP, por exemplo).

A partir de 2005, até a crise econômica de 2008, por outro lado, a economia voltou a crescer e o desemprego a manifestar baixos índices gerais. Essa mudança no contexto macroeconômico não tardou em resultar em impactos sobre o mercado de trabalho (RT), na forma de demanda por mão-de-obra qualificada, notadamente em economias emergentes como o Brasil, turbinando discursos como, por exemplo, o da gestão por competências (GP). Diferentemente dos executivos de multinacionais atuantes em outros países, os quais tiveram, neste mesmo período, que lidar com maiores resistências em nível sindical (Bronfenbrenner, 2007; Erne, 2008), que no Brasil (RT), nossos executivos “tiraram férias” quanto a tal quesito, deixando em segundo plano o desenvolvimento de habilidades de negociação, mediação e antecipação de conflitos entre capital e trabalho, habilidades estas fortemente requeridas até os anos oitenta (GP).

A crise de 2008, disparada pela perda de controle do mercado imobiliário-financeiro norte-americano sobre um mercado financeiro internacional já extremamente volátil, atingiu ampla gama de países. Muito embora se revelando muito mais uma crise dos países “ricos” - cuja interdependência financeira é significativa - que de nações emergentes como Brasil, Índia, China e mesmo Rússia. Assim, as economias dos países emergentes, não obstante em menores patamares, continuaram a crescer no pós 2008, quadro promissor de mudanças no contexto das RT, com novos desafios para a GP.

No Brasil, além da demanda por uma força de trabalho mais qualificada (GP) atingir ponto crítico em alguns setores da economia, a boa nova do emprego crescente (RT) e da entrada no mercado de consumo de uma nova classe média, coloca para as empresas e a gestão de seus elementos humanos (GP) a necessidade de se redobram esforços na atração e retenção de pessoas (GP),

não somente mais qualificadas (na indústria e principalmente nos serviços), mas também competentes (GP), com vistas à melhoria do escopo e escala da produção, a qualidade do produto/serviço e das formas de atendimento aos seus diversificados públicos.

Como salienta Kaufman (2002), a abordagem estratégica de recursos humanos, ao integrar a GP à vantagem competitiva da empresa, contribuiu para integrá-la a uma perspectiva que considera fatores econômicos e sociais, no nível macro (RT). Os profissionais de GP, por sua vez, e conforme bem salienta Kochan (1997, 2004, 2006) precisam ter uma visão mais relacionada com os fatores estruturantes das RT para exercerem uma ação mais estratégica.

Além disso, como esperado da relação capital-trabalho, as demandas sindicais no Brasil (RT) tendem a recrudescer nesse quadro de aumento do emprego, sendo necessário o desenvolvimento de novos perfis de liderança (GP), mais aptos a tratar o conflito, tanto em nível individual e no âmbito interno das empresas, quanto em nível coletivo, da representação sindical.

Por fim, vale salientar o foco na temática da liderança para ilustrar pontos de conexão entre GP e RT, por a considerarmos emblemática. De fato, pesquisas conjuntas que temos conduzido, quer sejam mais acadêmicas, no âmbito do Núcleo de Estudos em Recursos Humanos e Relações de Trabalho (NERHURT), do Programa de Pós-Graduação em Administração da PUC Minas; quer sejam mais orientadas ao mundo corporativo, no Núcleo Vale de Desenvolvimento de Liderança, da Fundação Dom Cabral, são enfáticas ao nos indicarem que a direção das empresas, no Brasil, e também no plano internacional, têm o desenvolvimento de liderança como temática central de preocupação em suas agendas estratégicas concernentes à dimensão pessoas *vis-à-vis* reduzida ênfase atribuída pela academia brasileira a essa temática.

## **2 RT E GP, GP E RT: DOIS LADOS DE UMA MESMA MOEDA**

Não é por acaso que, a partir do início dos anos 1990, a noção de modelo estratégico de gestão de pessoas vem ganhando força. É a partir dessa época que a crise do modelo fordista, com suas implicações já pontuadas acima (RT), fica mais evidente, com o recrudescimento da competição entre grandes empresas multinacionais pelo mundo todo (Carvalho Neto, 2001), literalmente, nos quatro

continentes (nesta época a África ficou em segundo plano, mas, atualmente, a competição se dá lá também). Ou seja, as mudanças nos padrões de competição, devido às mudanças macroeconômicas e nos sistemas de RT mundo afora (Bamber & Lansbury, 2003), culminaram na exigência, por parte do nível estratégico das grandes empresas, de uma GP mais alinhada à estratégia organizacional.

A noção de “estratégico” requer, por sua vez, novos perfis de liderança (GP), aptos não somente à condução, mas também à indução e estímulo à construção e sustentação desse modelo. Se, por um lado, as organizações nunca disseram precisar tanto de uma GP que leve em consideração aquilo que há de mais humano no humano - criatividade, emoção, sensibilidade - por outro, continuam estimulando a criação de ambientes de trabalho em que esses atributos encontram pouco espaço para prosperar, na medida em que acirram a competição entre as pessoas, intensificam o ritmo de trabalho (RT) e estreitam os vínculos entre desempenho (GP) e resultado (Davel & Vergara, 2001).

A partir da década de 1990, destaca-se, ainda, a disseminação de discursos na GP que enfatizam aspectos tais como: a alteração do perfil obediente e disciplinado para um perfil mais autônomo e empreendedor, requerendo-se, por conseguinte, estímulo à iniciativa individual, criatividade e à busca autônoma por resultados; deslocamento do foco no controle para o envolvimento; maior participação das pessoas no sucesso do negócio; capacidade e agilidade de resposta dos trabalhadores aos estímulos do ambiente e, ainda, capacidade de visualização e exploração de oportunidades de negócios. (Dutra, 2001; Albuquerque & Leite, 2009; Fischer, Dutra & Amorim, 2009).

A maior parte da literatura revela-se, todavia, cautelosa quanto a possibilidades de generalização dessas transformações na GP para o conjunto das organizações brasileiras, as quais, em sua grande maioria, ainda se defrontam com modelos bem tradicionais de gestão. Nessa direção, vale mencionar resultados de pesquisa realizada por Kilimnik (2000), que constatou que em 79% das empresas alvo do estudo prevaleciam modelos de GP tradicionais, em aproximadamente 12%, modelos que poderiam ser descritos como intermediários e, em apenas 9%, modelos mais modernos. Em uma análise mais detalhada dos dados, a autora observa, no entanto, que parte significativa das empresas que adotavam modelos mais tradicionais já começava a se aproximar de uma configuração intermediária, que

incorpora alguns traços de modernidade. A questão, no entanto, salienta Kilimnik (2000), é se esses resultados espelhariam uma fase de transição que culminaria com uma configuração, de fato, mais moderna, ou se esse deslocamento representa apenas uma solução intermediária que visa preservar vantagens dos modelos tradicionais minimizando, porém, ameaças quanto a mudanças mais radicais.

Ao investigar relações entre os novos perfis de profissionais requeridos e políticas e práticas de GP junto a 685 profissionais em empresas de diferentes portes e setores da economia de todo o país, Sant'Anna (2002) evidencia que a demanda por atributos de competência (GP) cada vez mais abrangentes e sofisticados não se vê acompanhada, em mesmo grau, por uma modernidade de políticas e práticas de GP. Ao contrário, revela a prevalência de modelos de gestão ainda autoritários (RT), centralizadores e conservadores, corroborando teses defendidas por autores como Faoro (1992) de que a modernização em voga no País compreende, como há muito, processo que, ainda hoje, pode ser definido como de *modernização conservadora* (RT). Uma explicação para esse fenômeno poderia ser dada na seara das RT, que discute nosso viés autoritário, de sociedade tardiamente liberta da escravidão, mas cujo viés, não raro, revela-se presente no estilo de liderança empresarial brasileira (Carvalho Neto, 2010a).

As mudanças nas RT são claras, bem como as conseqüências para trabalhadores e organizações: a flexibilização da legislação trabalhista (RT); o enfraquecimento do poder de barganha dos sindicatos (RT); o incremento do número de trabalhadores contingenciais (RT e GP); a elevação do nível de estresse no trabalho (GP); a redução na fidelidade às organizações (GP); as mudanças no comportamento das novas gerações de trabalhadores, que buscam menos estabilidade organizacional e que, em compensação, demonstram maior apego às suas carreiras pessoais (GP); a tendência dos indivíduos à não aceitação do adiamento de recompensas e à maior busca por qualidade de vida (GP). (Carvalho Neto, 2001; Tanure, Carvalho Neto & Andrade, 2007).

Em relação aos efeitos da modernização da GP nos locais de trabalho sobre os trabalhadores (RT), a literatura nacional tem sugerido uma ausência de consenso, podendo-se identificar desde críticos radicais a autores mais otimistas quanto às possibilidades desta *modernidade* para a satisfação e bem-estar dos trabalhadores.

Autores como Weil (1991) chegam, mesmo, a salientar que as empresas estariam caminhando em direção à adoção de uma *cultura organizacional holística*, em que prevaleceriam princípios de cooperação (GP), auto-realização (GP), avaliação constante (GP) e participação nos processos decisórios (GP) e nos lucros (RT, GP).

Embora menos otimista, Humphrey (1991) também tem sublinhado características menos autoritárias e repressivas das novas formas de gestão, quando comparadas com aquelas em vigor nos anos 1970.

A essas visões que enfatizam a tendência à integração dos trabalhos de concepção e execução (RT, GP), ao enriquecimento das tarefas (RT, GP) e à valorização da mão-de-obra, que estaria sendo incorporada às empresas, notadamente por meio de sistemas participativos (RT, GP), contrapõem-se outras, que apontam que as novas formas de gestão têm sido acompanhadas de novos problemas relacionados, sobretudo, com o aumento do ritmo de trabalho (RT) e do controle dos trabalhadores (RT), o aprofundamento da divisão sexual do trabalho (RT), o incremento do trabalho precário (RT) e a desestruturação dos organismos de representação (RT) dos trabalhadores (Wood, 1991; Leborgne & Lipiez, 1992; Antunes, 1999; Carvalho Neto, 2001; Guimarães, Hirata & Sugita, 2009). Nessa direção, para esse conjunto de autores, ao mesmo tempo em que tais inovações podem estar significando a possibilidade de um trabalho mais enriquecido, autônomo e criativo para alguns, podem, também, estar representando um trabalho mais pobre, destituído de conteúdo e mais precário para outros, quando não a sua simples exclusão do mercado formal de trabalho.

Sob a perspectiva das organizações, revisão de dados de enquetes e levantamentos empíricos de dados conduzidos junto a executivos em posições estratégicas de grandes empresas internacionais e nacionais permitem-nos delinear um panorama dos principais elementos que compõem a agenda de preocupações estratégicas das mesmas na GP, sob a perspectiva desses atores.

Dados de pesquisa da PriceWaterhouseCoopers (2003), por exemplo, conduzida junto a 1.322 executivos, em 41 países, revela como principais preocupações estratégicas desses gestores associadas à GP temas tais como: Desenvolvimento de lideranças (41%), condução e suporte a processos de mudanças organizacional e cultural (40%), aumento da produtividade (38%),



programas de treinamento e desenvolvimento (35%), gestão de competências (33%), pacotes de compensação e benefícios (30%), redução dos custos de mão-de-obra (29%), implantação de sistemas de GP (28%), retenção de talentos (26%), comunicação interna (25%).

Visando investigar a realidade brasileira, estudo conduzido pela Fundação Dom Cabral (2005), seguindo a mesma linha daquele conduzido pela PriceWaterhouseCoopers (2003) mostrado acima, identifica como principais temas estratégicos associados à GP no Brasil: Desenvolvimento de lideranças (62%), gestão de competências (51%), atração e retenção de talentos (51%), aumento da produtividade (35%), condução e suporte a processos de mudança organizacional e cultural (32%), disseminação de valores éticos e de responsabilidade social (26%), promoção de ações direcionadas à qualidade de vida no trabalho (18%), gestão do conhecimento (15%), implementação de sistemas inovadores de avaliação de desempenho (11%), redução dos custos de mão-de-obra (9%). Num Brasil de mão de obra desqualificada (mercado de trabalho, RT), não é de se estranhar que a preocupação com a retenção de talentos tenha sido quase o dobro do encontrado no plano internacional.

Procedendo-se a uma análise comparativa entre os dados obtidos nesses dois levantamentos vale salientar que o tema “desenvolvimento de lideranças” aparece em ambos como a principal preocupação estratégica dos ocupantes de posições-chave de áreas de GP, tendo o Brasil registrado percentual superior (62%) àquele obtido pela PriceWaterhouseCoopers (2003) em nível internacional (41%). A “gestão de competências” emerge, no Brasil, como segunda maior preocupação, ao lado de “atração e retenção de talentos” (51%). A variável “produtividade”, por sua vez, é indicada por 31% dos respondentes brasileiros e o item “condução e suporte a processos de mudança”, que no estudo internacional apresentou-se em segundo lugar, na pesquisa da Fundação Dom Cabral (2005) emerge em quinto no Brasil.

Merece destaque também indicação do item “redução de custos de mão-de-obra”, por apenas 9% dos entrevistados. Talvez por já terem enxugado significativamente suas estruturas organizacionais nos últimos trinta anos (RT) e estarem em um ciclo de expansão da economia no momento das pesquisas acima (antes da crise de 2008), a tendência não pudesse mesmo ser outra. Ou seja, no sentido da preparação das empresas para o futuro, que de redução de custos *per se*. Assim, questões mais vinculadas a estratégias de expansão, como “gestão de

competências” que possam assegurar posições de destaque às organizações e como “atrair e reter” os chamados talentos parecem dominar a cena de GP.

A principal preocupação, tanto no Brasil quanto no plano internacional, com o desenvolvimento de lideranças (GP) está fortemente relacionada a fatores tratados na área de RT (demográficos, crescimento econômico de países emergentes, novas configurações organizacionais e interorganizacionais), que discutiremos mais detalhadamente à frente.

Em outro levantamento de dados, realizado pouco antes da crise econômica de 2008, pela Mercer (2008), executivos norte-americanos e europeus, novamente, indicam aspectos vinculados à temática da liderança e, em particular, formas de se desenvolvê-la, como principais ameaças ao futuro de suas empresas. Vale salientar, nessa direção, como principal preocupação o “reduzido número de talentos prontos para assumir posições-chave em caso de crescimento vigoroso da economia”, indicado por 52% dos respondentes.

Outros aspectos evidenciados no levantamento conduzido pela Mercer (2008) foram: número de talentos insuficiente para apoiar o crescimento do negócio e atender suas demandas futuras (44%), escassez de candidatos potenciais para sucessão em posições críticas para a missão do negócio (42%), ausência de indicadores eficazes para mensuração do sucesso do gerenciamento de talentos para posições de liderança (33%), incapacidade para identificar talentos precoces na carreira, com alto potencial para crescimento em posições de liderança (27%), incapacidade de fazer prioridades estratégicas de negócio se refletirem em ações de desenvolvimento da liderança (27%), incapacidade para acelerar o desenvolvimento de talentos-chave (27%), incapacidade para diferenciar o desempenho e recompensas aos talentos em posição de liderança (27%). Todos esses aspectos, novamente, estão intimamente relacionados à temática da “liderança” e da “gestão de talentos”.

Nessa mesma direção, estudo conduzido pela SHRM Foundation (2009) reforça como principais questões e desafios aos profissionais de GP temas como o “desenvolvimento de atuais e novas lideranças”, o “planejamento de sucessão”, “recrutamento e seleção de profissionais de alto potencial” e o “engajamento e retenção de talentos”. O foco, portanto, não se reduz à atração de talentos, mas em

como maximizar os atributos de competências dos novos líderes - buscando sinergias com os já existentes - e retê-los.

Análise de levantamentos empíricos de dados subsequentes conduzidos junto a executivos, assim como estudos acadêmicos mais recentes e sistemáticos também evidenciam preocupações das organizações quanto a temas associados à liderança e à identificação e retenção de talentos, notadamente em economias emergentes, como o Brasil (Sant'Anna *et al.*, 2011).

Considerando tal panorama, o que, afinal, encontra-se subjacente ao conjunto de prioridades estratégicas delineado no campo da GP? Em outros termos, o que explicaria a tônica atual dessas áreas em torno das prioridades elencadas, em especial a tônica atribuída à temática da liderança e formas de seu desenvolvimento?

Uma tentativa de resposta a tais questões talvez possa ser inferida a partir de resultados obtidos por Sant'Anna *et al.* (2011) em estudo realizado junto a membros de conselhos de administração, executivos, professores e especialistas brasileiros na área de GP, com o propósito de investigar questões e desafios associados à noção de liderança e formas de seu desenvolvimento, no contemporâneo. A partir do estudo, os autores destacam cinco fatores como subjacentes a tais preocupações.

Em primeiro lugar, evidenciam-se preocupações que tem a ver com a demografia (RT) quanto à aposentadoria da chamada geração *pós-guerra* (*Baby Boomers*), resultando na necessidade de maior compreensão dos valores, expectativas e atributos de competência das novas gerações, as quais, em futuro breve, deverão ocupar posições-chave nas organizações. Logo, uma questão central se faz presente: "Afinal, nas mãos de quem os acionistas colocarão o controle de seu capital?". Não são acaso, portanto, as preocupações em torno de temas como "Geração Y", "Gestão de talentos" e "Desenvolvimento de novas lideranças".

Outro aspecto subjacente às prioridades atuais em torno da dimensão pessoas associa-se às tendências de crescimento econômico de países emergentes (RT), como o Brasil, evidenciando a necessidade de formas diferenciadas de "atração e retenção de talentos", de "aceleração do desenvolvimento de novas lideranças", bem como formas de liderança menos dependentes de idiosincrasias pessoais - "substitutivos da liderança" - capazes de sustentar o ciclo de expansão vislumbrado.

Um terceiro aspecto diz respeito às oportunidades de internacionalização de empresas brasileiras, o que torna relevante a preparação de profissionais aptos não somente a gerenciarem processos e acompanharem indicadores já existentes, mas de liderarem na construção e definição de novos sistemas de gestão em contextos (RT) sócio-econômico-culturais distintos.

Um quarto aspecto refere-se às tendências de expansão de movimentos estratégicos de alianças, parcerias, fusões e aquisições (movimentos empresariais que tem a ver com a dinâmica macroeconômica, RT), os quais requerem novas competências em liderança, como adaptabilidade, flexibilidade e capacidade de negociação.

Finalmente, as novas demandas da GP, em particular a forte preocupação do mundo empresarial com o desenvolvimento da liderança, podem ser explicadas também como decorrência das demandas decorrentes da emergência de novos arranjos e configurações organizacionais e interorganizacionais como organizações virtuais, organizações em redes, redes de inovação, integração de cadeias produtivas, arranjos produtivos locais (inovações organizacionais advindas da reestruturação produtiva da economia, RT), as quais pressupõem novos, diferenciados sistemas de governança e liderança, bem como perfis de profissionais mais aptos a nelas se interagirem.

### **3 CONSIDERAÇÕES FINAIS**

Nosso argumento em defesa de uma aproximação entre as áreas de GP e RT no tratamento dos fenômenos por elas estudados tem na liderança bom exemplo de caminho para se avançar em tema que, até pouco tempo, parecia condenado e até mesmo “maldito” aqui no Brasil, confundido com “literatura de aeroporto” que deifica o líder, buscando transformar gestores em monges e coisas que tais. Vamos apresentar o impasse que essa temática vem enfrentando no Brasil, em contraponto à vigorosa produção norte-americana a respeito. Vamos procurar apontar algumas das muitas possibilidades de estudo deste tema utilizando também a abordagem de RT.

Não obstante a preocupação com a temática da liderança evidenciada junto ao mundo corporativo, vale salientar, segundo a percepção de pesquisadores

brasileiros entrevistados por Sant'Anna *et al.* (2011), a necessidade de novas abordagens teórico-metodológico-conceituais para a análise do fenômeno em sua dimensão atual. Segundo praticamente todos os pesquisadores entrevistados, a liderança é hoje um construto “em crise”, decorrente de um “esgotamento” de suas matrizes teórico-conceituais. Tal esgotamento, segundo os pesquisadores brasileiros, tem como reflexos o desestímulo a novos estudos e ao estabelecimento de linhas de pesquisa mais sistemáticas sobre esta temática, com implicações significativas no que tange a contribuições para uma prática empresarial renovada. Como resultado desse quadro, os pesquisadores brasileiros destacaram a proliferação da chamada literatura de “autoajuda”, assim como de soluções de caráter meramente prescritivo e normativo, retroalimentando a descrença, o baixo *status* e desestímulo a novas e inovadoras pesquisas na área.

Ainda que nos vinte últimos anos se tenha registrado, em nível internacional, o desenvolvimento de novas abordagens teóricas sobre liderança, a percepção majoritária no Brasil é que os investimentos mais substantivos e as contribuições teóricas mais significativas ao tema se deram no período entre 1940 e 1970. Isto é, no período que compreendeu a formulação de teorias como a de traços, comportamental e a situacional. Após esse período, segundo os entrevistados brasileiros, pouco de efetivamente novo foi desenvolvido, exceção provavelmente das abordagens vinculadas à noção de liderança transformacional.

Além dessas, salientam-se releituras de antigas abordagens como, por exemplo, o retorno atual à perspectiva dos traços, associada às discussões em torno da temática da competência e da liderança carismática. De fato, embora a figura do herói tenha sido destacada como presente ao longo da evolução dos estudos sobre liderança, a vigente idolatria a grandes executivos e políticos é apontada como marca do fortalecimento de tal abordagem, assim como da noção de líder carismático.

Constata-se, ainda, a percepção quanto à “massificação” e “vulgarização” do construto liderança, apontado como dominado por conceitos que buscam explicar “tudo”, mas que, na verdade, explica pouco, ou muito pouco, da dinâmica organizacional. De acordo com relatos dos entrevistados de nossa academia brasileira, seu caráter polissêmico e o “emaranhado” de definições, abordagens e releituras torna difícil a identificação de suas reais contribuições teóricas e empíricas,

reforçando a percepção de que muito do que se publica sobre o tema resume-se a aspectos “requeentados” e, não raro, pouco consistentes, teoricamente.

Como contraponto à análise das principais questões e desafios concernentes ao construto liderança e seu desenvolvimento apontadas por acadêmicos brasileiros, o estudo de Sant'Anna *et al.* (2011) contemplou também perspectivas de acadêmicos de instituições norte-americanas - University of Kentucky, Washington University (St. Louis), University of Louisville, Purdue University North Central e Southern Illinois University/The Aspen Institute - como contraponto aos achados brasileiros. As entrevistas conduzidas junto aos acadêmicos norte-americanos indicam diferenças significativas no pensamento dos dois grupos de entrevistados. A mais relevante consistiu na relativa centralidade que o estudo e o ensino da liderança representa para os interesses e identidades profissionais dos professores norte-americanos, quando comparados aos acadêmicos brasileiros.

Diferentemente da percepção de acadêmicos brasileiros entrevistados quanto a um *esgotamento* dos estudos sobre a liderança, com poucas novidades e qualidade na produção desenvolvida nas últimas décadas, a quase totalidade dos professores norte-americanos destaca diversas teorias recentes sobre o tema, com destaque para a *Teoria LMX*, a qual desafia a suposição de que os líderes tratam seus seguidores de forma coletiva, usando um estilo comportamental médio. Em outros termos, para a LMX os líderes desenvolvem relacionamentos distintos com cada um dos liderados, e tais relacionamentos evoluem para diferentes direções, por meio de uma série de trocas, destacando diferenças entre o líder e cada um de seus liderados (Northouse, 2004). Embora manifestem pontos de vista a favor de uma dada abordagem em relação à outra, os norte-americanos parecem acreditar que tais trabalhos, mais contemporâneos, “representam pesquisas empíricas consistentes que adicionam valor substantivo aos cânones da pesquisa sobre liderança, assim como adicionam valor cumulativo”. Diversos descrevem e criticam, detalhadamente, achados de tais pesquisas, referenciando artigos publicados em importantes periódicos acadêmicos internacionais e salientando utilizá-los na estruturação de disciplinas e projetos de desenvolvimento de lideranças.

Se o interesse relativamente maior e a paixão pela liderança como objeto de estudo, por parte dos acadêmicos norte-americanos, apresentaram-se como diferença mais imediatamente aparente entre os dois grupos pesquisados, a

diferença mais significativa, ou pelo menos mais interessante, refere-se à variabilidade de definições e abordagens sobre o tema utilizadas pelos acadêmicos norte-americanos entrevistados, tendo sido possível observar quase tantas definições e abordagens sobre como ensinar e desenvolver líderes, quanto o número de respondentes.

Visando análise comparativa entre dados nacionais e norte-americanos, seria tentador especular sobre razões sócio-culturais, econômicas, históricas e outras para as aparentes diferenças entre as perspectivas observadas, assim como pela aparente homogeneidade de perspectivas, no Brasil, comparada à aparente diversidade observada junto aos colegas norte-americanos. Limitações de espaço e a relativa prematuridade do estudo nos impedem, no entanto, de seguir esta linha de análise. Independentemente, entretanto, das possíveis razões para os resultados apresentados acredita-se que a pesquisa sugere algumas questões para aqueles interessados em novas perspectivas de pesquisas e estruturação de programas de desenvolvimento de liderança, no atual contexto. Parece-nos, desse modo, que os acadêmicos norte-americanos procuram desenvolver abordagens conceituais e de desenvolvimento de liderança variadas, mais direcionadas a responder às demandas de diferentes e relevantes nichos de mercado para programas de suas instituições.

Seja em decorrência de fatores ideológicos, seja devido à tradição teórica, ou a pressões institucionais ou, ainda, a algum outro aspecto, os dados norte-americanos, diferentemente dos nacionais, parecem indicar que os acadêmicos daquele país pensam mais pragmaticamente relações entre as abordagens de liderança, as estratégias de seu desenvolvimento e as demandas de seus públicos-alvo.

No Brasil, os pesquisadores destacaram a intrincada vinculação do tema liderança ao modelo do *management* de base norte-americana, o qual ignoraria dimensões centrais a uma análise mais ampla do construto, tais como as instâncias do poder e do controle, atribuindo-o um caráter excessivamente “ingênuo” e “ideologicamente marcado”. Ora, poder e controle são temas historicamente tratados em RT. Logo, porque não trabalhar com eles para discutir liderança, sem desprezar características individuais (GP)?

Autores como Bourdieu (2010; 2009) e Foucault (2001; 1987), por exemplo, utilizados em vários estudos de RT, no Brasil, tratam o poder como um fenômeno relacional (GP). Para Foucault, inclusive, o poder não seria repressivo, mas

produtivo - a repressão só figuraria a título de efeito colateral e secundário em relação a mecanismos que, por sua vez, são centrais e relativamente a esse poder, mecanismos que fabricam, criam, produzem. De um poder que expulsa, exclui, bane, marginaliza, reprime, a um poder que apresenta uma positividade, no sentido que fabrica, observa, sabe e se multiplica, a partir de seus próprios efeitos. Um poder que não é do soberano, que não se detém, não se dá, nem se troca, nem se reforma, mas se exerce, existindo somente em ato. Um poder que não é da instância da superestrutura, mas se apresenta integrado no jogo, na distribuição, na dinâmica, na estratégia, na eficácia das forças; portanto um poder investido diretamente na repartição e no jogo dessas forças. Ademais, um poder que não é conservador, mas inventivo, um poder que detém em si os princípios de transformação e de inovação (Sant'Anna, 2010). Não estaria aí um caminho para novos olhares sobre o fenômeno da liderança?

## REFERÊNCIAS

- Albuquerque, L. G. & Leite, N. P. (2009). *Gestão de pessoas: perspectivas estratégicas*. São Paulo: Atlas.
- Antunes, R. (1999). *Os Sentidos do Trabalho: ensaio sobre a afirmação e a negação do trabalho*. São Paulo: Boitempo.
- Bamber, G. J., & Lansbury, R. D. (2003). *International & Comparative Employment Relations*. London: SAGE Publications Ltd.
- Bourdieu, P. (2010). *O poder simbólico*. Rio de Janeiro: Bertrand Brasil.
- Bourdieu, P. (2009). *O senso prático*. Petrópolis: Vozes.
- Bronfenbrenner, K. (Ed.). (2007). *Global Unions: challenging transnational capital through cross-border campaigns*. New York: ILR/Cornell Paperbacks.
- Carvalho Neto, A. (2001). *Relações de Trabalho e Negociação Coletiva na Virada do Milênio: estudo em quatro setores dinâmicos da economia brasileira*. Petrópolis: Vozes.
- Carvalho Neto, A., & Guimarães, S. (2006) O Futuro dos Sindicatos: estudo sobre sindicatos de telecomunicações no Brasil. *CADERNO CRH*, Salvador: 19(47), 277-291, Maio/Ago.



Carvalho Neto, A., Siqueira, M V., Silva, J. R. G., & Santos, J. N. (2009). Um convite a um diálogo mais intenso entre as áreas de RTs, GP, COR e EOR. *Anais do Encontro Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração*, São Paulo, SP, Brasil, 33.

Carvalho Neto, A. (2010) Relações de Trabalho e Gestão de Pessoas: entre o Macro e o Micro? Provocações Epistemológicas. *Anais do Encontro Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração*, Rio de Janeiro, RJ, Brasil, 34.

Carvalho Neto, A. (2010). A liderança transformacional e o perfil brasileiro de liderança: entre o cru e o cozido In E. R. Nelson & A. S. Sant'anna (Orgs.). *Liderança: entre a tradição, a modernidade e a pós-modernidade*. Rio de Janeiro: Elsevier.

Colvin, A. J., Batt, R., & Katz, H. C. (2001). How High Performance Human Resource Practices and Workforce Unionization Affect Managerial Pay. *Personnel Psychology*, vol. 54, n. 4, p. 903-934.

Davel, E., & Vergara, S. C. (Orgs.) (2001). *Gestão com Pessoas e Subjetividade*. São Paulo: Atlas.

Dutra, J. S. Gestão de pessoas com base em competências In J. S. Dutra (Org.) (2001). *Gestão por competências*. São Paulo: Gente.

Erne, R. (2008). *European unions: labor's quest for a transnational democracy*. New York: ILR/Cornell Paperbacks.

Faoro, R. (1992). A questão nacional: a modernização. *Revista de Estudos Avançados*, 6(14).

Fernandes, M. E. R., & Carvalho Neto, A. M. (2005). Gestão dos Múltiplos Vínculos Contratuais nas Grandes Empresas brasileiras. *ERA*, v. 45.

Fischer, A. L., Dutra, J. S., & Amorim, W. A. C. (2009). *Gestão de Pessoas: Desafios Estratégicos das Organizações Contemporâneas*. São Paulo: Atlas.

Foucault, M. (2001). *Os anormais: curso no Collège de France*. São Paulo: Martins Fontes.

Foucault, M. (1987). *Vigiar e punir*. nascimento da prisão. Petrópolis: Vozes.

Fundação Dom Cabral. (2005). Competitividade na cadeia produtiva da empresa brasileira (Relatório de pesquisa), Nova Lima, MG, Fundação Dom Cabral.

Gordon, M. E., & Turner, L. (Eds). (2000). *Transnational Cooperation among labor unions*. New York: ILR/Cornell Paperbacks.

Guimarães, N. A., Hirata, H., & Sugita, K. (Orgs.). (2009) *Trabalho Flexível, Empregos Precários?* São Paulo: Editora da Universidade de São Paulo.

Humphrey, J. (1991). *Japanese methods and the changing position of direct production workers: evidence from Latin America*. Brighton: University of Sussex.

Leborgne, D., Lipietz, A. (1992). Idéias falsas y cuestiones abiertas sobre el posfordismo. *Revista Trabajo*, n.8.

Kaufman, B. E. (2002). The role of economics and industrial relations in the development of the field of personnel/human resource management. *Management Decision*, 40(10), 962-970.

Kilimnik, Z. M. (2000). Trajetórias e transições de carreiras profissionais de recursos humanos. Tese Doutorado em Administração - CEPEAD/UFMG, Belo Horizonte, MG, Brasil.

Kochan, T. (1997). Rebalancing the Role of Human Resources. *Human Resource Management*, New York, vol. 36, n. 1, p.121-126.

Kochan, T. (2000). Communications: On the Paradigm Guiding Industrial Relations Theory and Research. *Industrial & Labor Relations Review*, 53(4), 704-711.

Kochan, T. (2004). Restoring Trust in the Human Resource Management Profession. *Asia Pacific Journal of Human Resources*, Melbourne, vol. 42, n. 2, p.132-146.

Kochan, T. (2006). Taking the High Road. *Mit Sloan Management Review*, vol. 47. n. 4, p.16-19.

Mercer. (2008). *Quality of living global city rankings*. London: Mercer.

Northouse, P. G. (2004). *Leadership: theory and practice*. Thousand Oaks: Sage Publications.

PriceWaterhouseCoopers. (2003). *Global Human Capital Survey Report 2002/2003. What are the people strategies of the world's leading organizations?* PriceWaterhouseCoopers.

Sant'Anna, A. S., Vaz, S. M., Nelson, R. E., Campos, M. S., & Leonel, J. N. (2011). A constructivist perspective on leadership thought among Brazilian and North-American scholars. *BAR. Brazilian Administration Review*, 8(2), 205-224.

Sant'Anna, A. S. (2010). Competências de liderança ou gerenciais? Uma análise sob a perspectiva foucaultiana de poder In R. E. Nelson & A.S. Sant'anna, A. S. (Orgs.). *Liderança: entre a tradição, a modernidade e a pós-modernidade*. Rio de Janeiro: Elsevier.

Sant'Anna, A. S. (2002). Competências individuais requeridas, modernidade organizacional e satisfação no trabalho: uma análise de organizações mineiras sob a ótica de profissionais da área de administração. Tese Doutorado em Administração - CEPEAD/UFMG, Belo Horizonte, MG, Brasil.

Shrm Foundation. (2007). *Effective practice guidelines series*. New York: SHRM.

Weil, P. (1991). *Organizações e tecnologias para o terceiro milênio*. Rio de Janeiro: Rosa dos Tempos.

Wood, S. (1991, out.). O modelo japonês em debate: pós-fordismo ou japonização do fordismo. *Revista Brasileira de Ciências Sociais*. 17(6).