



## **TRÊS CAMINHOS PARA O DESENVOLVIMENTO DA LIDERANÇA: UMA ANÁLISE COMPARATIVA**

### **THREE WAYS FOR LEADERSHIP DEVELOPMENT: A COMPARATIVE ANALYSIS**

*Danielle Nogara Becker* <sup>(1)</sup>

*Luiz Carlos Vicentini* <sup>(2)</sup>

*Cristiano José Castro de Almeida Cunha* <sup>(3)</sup>

*Helen Fischer Günther* <sup>(4)</sup>

*Universidade Federal de Santa Catarina – UFSC/SC*

---

#### **RESUMO**

Este estudo teve por objetivo apresentar e comparar três modelos de desenvolvimento de liderança, praticados por Henry Mintzberg, Ronald Heifetz e Manfred Kets de Vries. A pesquisa bibliográfica foi realizada a partir de artigos, livros e websites de cursos orientados pelos autores. Buscou-se compreender a dinâmica das abordagens de desenvolvimento de liderança, ensinadas em cursos MBA e de especialização, em diferentes universidades e países. Analisando os pontos de vista comunicados em suas apresentações, foi possível traçar um perfil com os enfoques diferentes de cada autor para o tema, semelhanças e diferenças, bem como a tendência do desenvolvimento de competências do líder e não da liderança. Entende-se o que as empresas estão obtendo na preparação de seu pessoal que ocupa postos de comando, ao relatar as principais abordagens empregadas por autores consagrados, em seus cursos e centros de treinamento, no momento em que o desenvolvimento de liderança ganha importância entre as organizações em nível mundial.

**Palavras-chave:** Liderança; Desenvolvimento de liderança; Programas de desenvolvimento de liderança.

#### **ABSTRACT**

This paper presents and compares three models of leadership development practiced by Henry Mintzberg, Ronald Heifetz and Manfred Kets de Vries. A literature search was performed from articles, books, courses and author's websites. We sought to understand the dynamics of leadership development approaches, taught in MBA courses and specialization in different universities and countries. Analyzing the perspectives in their presentations was possible to draw a profile of the different approaches of each author to the theme, similarities and differences, as well as the trend of the development of skills of the leader, not the leadership. It is understood that the companies are getting in the preparation of its personnel who occupy positions of command, reporting the main approaches employed by established authors in their courses and training centers, at the time development of world leadership gains importance among organizations.

**Key Words:** Leadership; Leadership development; Leadership development programs.

## INTRODUÇÃO

O crescente interesse das organizações pelo tema liderança<sup>1</sup> (DAY et al., 2014) é uma resposta às características do ambiente competitivo globalizado. No centro da competição global está o reconhecimento de que os novos líderes devem articular questões externas à organização (por exemplo: mudanças tecnológicas, questões ambientais, crises financeiras) com questões internas (por exemplo: processos decisórios mais rápidos, novas relações com os colaboradores) para criar estratégias competitivas. Para Brown e Eisenhardt (2004), as vantagens competitivas são fugazes, e as empresas devem se concentrar em criar novas estratégias e novas fontes de vantagens.

Assim, a necessidade de líderes adequados às condições mutantes dos mercados e das organizações tem gerado dois movimentos: primeiro, uma crítica aos modelos clássicos de desenvolvimento de liderança, tanto no que se refere aos seus fundamentos quanto aos procedimentos didático-pedagógicos adotados. Segundo, fundamentados nessas críticas, têm sido desenvolvidos modelos que pretendem atender às novas exigências de desenvolvimento de liderança. Ou seja, líderes capazes de: 1) alcançar metas ousadas; 2) manter pessoas motivadas, que compartilhem valores e objetivos éticos; 3) atender aos interesses dos *stakeholders*; e 4) contribuir com a satisfação dos colaboradores da organização (AVOLIO; GARDNER, 2005; GARDNER et al., 2005; PARKS, 2005).

<sup>1</sup> Neste artigo, o termo "líder" difere do termo "liderança" no sentido de que o líder é a pessoa que exerce papel de liderança, que atua como líder; e liderança é o processo exercido nas organizações com o objetivo de congregar pessoas em torno de um objetivo.

Dentre os modelos disponíveis, destacam-se os propostos por Henry Mintzberg, Manfred Kets de Vries e Ronald Abadian Heifetz. Henry Mintzberg e Manfred Kets de Vries foram eleitos entre os 50 maiores pensadores do mundo dos negócios em 2009, segundo o *site* The Thinkers (THE THINKERS 50, 2012). Ronald Heifetz é professor da Harvard University e fundador do Center for Public Leadership.

Nesse sentido, o objetivo deste artigo é apresentar e comparar os três modelos de desenvolvimento de liderança que advêm de Mintzberg, Kets de Vries e Heifetz, com a finalidade de avançar na compreensão das práticas, pressupostos e resultados almejados no que se refere à formação de líderes. Para tal, descreve-se como os autores conceituam e modelam o desenvolvimento de liderança e discute-se como aplicam esses conceitos e modelos nos respectivos programas de desenvolvimento de liderança promovidos nas instituições onde atuam.

Neste estudo, realiza-se uma análise comparativa baseada em categorias identificadas por meio de metodologia descrita na seção 2. A seção 3 apresenta o desenvolvimento de liderança no atual contexto das organizações, e na seção 4 desenvolve-se o modelo aplicado por cada um dos autores: Manfred F. R. Kets de Vries, Ronald Abadian Heifetz e Henry Mintzberg. A quinta seção trata da análise comparativa entre os modelos, pautada nas categorias de análise identificadas. E na sexta seção são feitas algumas considerações finais sobre o estudo, além de se apontar reflexões decorrentes deste tema.

## CAMINHO METODOLÓGICO

A metodologia utilizada neste estudo está baseada nos princípios da análise

bibliográfica integrativa. Esse tipo de revisão procura sintetizar a literatura empírica ou teórica para responder a uma questão de pesquisa, relacionada com um fenômeno particular (BROOME, 1993). Essencialmente, analisa-se o conhecimento resultante de pesquisas anteriores sobre um determinado tema. Com o apoio dos métodos da revisão integrativa, é possível sintetizar diferentes estudos já publicados, para gerar novos conhecimentos (MENDES; SILVEIRA; GALVÃO, 2008; BENEFIELD, 2003; POLIT; BECK, 2006).

Para Whitemore e Knafl (2005), uma boa revisão integrativa contribui para a ampliação do conhecimento em uma área de estudo. A revisão integrativa é uma abordagem que possibilita levar em consideração estudos que adotam diversas metodologias (ou seja, experimental e de pesquisa não experimental).

Whitemore e Knafl (2005) alertam para os cuidados que se deve ter ao realizar uma revisão integrativa. Segundo as autoras, os erros podem ocorrer em qualquer fase da revisão, quando não se adota métodos explícitos e sistemáticos. Por exemplo, a fase da pesquisa dos textos pode ficar incompleta quando não se considera relevantes as fontes primárias, ou quando os dados das fontes primárias são extraídos de forma incorreta ou mal-interpretados.

Com o auxílio de métodos da análise sistemática, buscou-se atender ao objetivo do estudo realizando-se uma revisão do material bibliográfico publicado pelos autores e relacionado ao desenvolvimento de liderança. A principal base de dados utilizada foi a Scopus. Como fontes complementares de dados foram utilizados: 1) textos dos *sites* relacionados com os cursos propostos a partir dos três modelos analisados; 2) materiais de

divulgação dos cursos; 3) entrevistas publicadas com Kets de Vries, Mintzberg e Heifetz; e 4) *sites* pessoais dos proponentes dos modelos.

A partir dos textos identificados e disponíveis, realizou-se uma análise temática, que possibilitou a identificação de categorias que serviram de base para a descrição dos modelos e para a análise comparativa, evidenciando semelhanças e diferenças, sobretudo, em relação aos métodos de ensino e à concepção de liderança dos três teóricos analisados.

## DESENVOLVIMENTO DE LIDERANÇA

A partir da análise da literatura, pode-se afirmar que há poucas pesquisas empíricas que descrevam características comportamentais e estruturas profundas de análise sobre o desenvolvimento de liderança (LORD; HALL, 2005).

No entanto, o interesse no desenvolvimento de liderança é forte, tanto que se tornou uma questão estratégica nas organizações contemporâneas. Há evidências mundiais que mostram a relevância de se investir no desenvolvimento de lideranças. As crises que estão ocorrendo em vários setores, como por exemplo, no plano político, organizacional, ambiental, em catástrofes globais, são fatores que exigem uma liderança de prontidão (DAY, 2001; LESKIW; SINGH, 2007). Além disso, os jovens executivos estão com um novo perfil profissional, ou seja, estão procurando equilibrar vida profissional e pessoal e buscando organizações que promovam a qualidade de vida no trabalho.

Diante disso, cresce inclusive o interesse pela mensuração do retorno sobre o

investimento em desenvolvimento de lideranças, ainda que timidamente. Algumas iniciativas incluem mensurações sobre a qualidade na implementação de programas de desenvolvimento de lideranças, o que comprova que o desenvolvimento e a implementação de programas de desenvolvimento de lideranças continuam a ser uma realidade relevante e reconhecida (RICHARD; HOLTON III; KATSILOUDES, 2014; AVOLIO; AVEY; QUISENBERRY, 2010).

Contudo, o desenvolvimento de liderança não é necessário apenas em função dos exemplos citados, pois também há escassez de líderes com perfil voltado para as novas demandas organizacionais. Porém, apesar do crescente interesse dos líderes em tais iniciativas, poucas organizações estão desenvolvendo ativamente líderes organizacionais como parte de sua estratégia de negócio.

Ainda que muitas organizações adotem o conceito de desenvolver líderes ou formar lideranças, algumas vezes há um equívoco no uso dos termos, bem como uma desconexão entre a prática e seu fundamento científico. Uma das diferenciações diz respeito ao desenvolvimento de lideranças baseado no reforço do capital humano, focando, dessa forma, no desenvolvimento de competências e habilidades. Por outro lado, o desenvolvimento da liderança enfatiza a criação de capital social nas organizações, ampliando a capacidade dos grupos dentro destas (DAY, 2001; OLIVARES; PETERSON; HESS, 2007; NORTHOUSE, 2004).

Muitos modelos de desenvolvimento de liderança remetem a ferramentas usadas para desenvolver líderes. E desenvolver líderes diz respeito ao desenvolvimento das capacidades individuais. O desenvolvimento de líderes centra-se no indivíduo e visa

desenvolver habilidades intrapessoais e competências, isto é, o capital humano (DAY et al., 2014; LEPAK; SNELL, 1999). Por outro lado, o desenvolvimento de lideranças é um processo que envolve inerentemente várias pessoas (líderes e seguidores ou pares, em uma equipe autogerenciada) (DAY et al., 2014).

Day et al. (2014) apontam para o fato de que parece haver um equívoco generalizado, segundo o qual, basta escolher a teoria de liderança “correta” para realizar com êxito o desenvolvimento de liderança. O que ocorre é que isso não é assim tão simples. Tanto o desenvolvimento de líderes quanto o de lideranças envolvem mais do que escolher qual teoria de liderança deve ser usada para obter o desenvolvimento efetivo.

O desenvolvimento de liderança, por outro lado, centra-se na criação de competências interpessoais e concentra-se em construir relações de confiança e compromisso, ampliação das redes sociais, e coordenação dos esforços dentro e através de equipes e organizações (MCCAULEY; VAN VELSOR, 2004). Apesar de o desenvolvimento de liderança ter se tornado um ícone entre as escolas de negócios e nas organizações

(PRICEWATERHOUSECOOPERS, 2010), Fagundes (2007) salienta que, na prática, o foco está em expandir as competências individuais dos gestores, e não em potencializar as competências gerenciais como uma construção coletiva. Segundo a autora, grande parte das dificuldades do cotidiano da gestão organizacional está relacionada a incongruências nos processos decisórios, comunicação deficitária e competição visando o poder. Avolio, Avey e Quisenberry (2010) sinalizam que alguns estudos empíricos mostram que ações de desenvolvimento de lideranças podem ter

um efeito positivo em atitudes, comportamentos e desempenho dos líderes e de seus seguidores.

Apesar de todas as incongruências e dúvidas relacionadas ao desenvolvimento de lideranças, há caminhos que estão sendo seguidos e programas que desenvolvem pessoas por meio de diferentes metodologias, com distintos objetivos, e que obtêm reconhecimento mundial. Alguns desses programas e seus renomados professores são explorados na sessão seguinte.

## OS TRÊS CAMINHOS

Para conhecer os três caminhos para o desenvolvimento da liderança e fazer a consequente comparação entre eles, é necessário conhecer cada uma das propostas dos autores expoentes. Esta seção apresenta os principais aspectos de cada um.

### *Modelo de Kets de Vries*

Kets de Vries é um dos principais pensadores na área da liderança e recursos humanos. É doutor em economia, pela Universidade de Amsterdã, e doutor em Administração, pela Universidade Harvard e psicanalista pela Canadian Psychoanalytic Society e pela International Psychoanalytic Association. Atua como consultor empresarial, professor titular de desenvolvimento de liderança da escola de Administração INSEAD, na França, e diretor do Centro de Liderança Mundial da instituição. É membro da Associação Internacional de Psicanálise. Relevantes meios de comunicação, como *Financial Times* e *The Economist*, o têm avaliado como um dos principais pensadores de gestão do mundo.

De Vries conjuga estudos na área da gestão e psicologia, em suas análises. Segundo ele, muita atenção foi dada aos sistemas e estruturas e pouca às pessoas. Por muito tempo, as emoções não tiveram lugar na vida das empresas, e muitas vezes isso não era percebido como algo relevante, em um modelo de gestão mecânico e desapaixonado. Em contrapartida, o pensador afirma que o comando e o controle são coisas do passado. Atualmente, as emoções passam a ter um papel importante na gestão de pessoas, pois estas precisam se sentir vivas no trabalho.

Manfred Kets de Vries, em suas publicações, algumas consideradas polêmicas, atravessa a zona de conforto e provoca ao dizer que muitos líderes, tanto executivos quanto acadêmicos, perderam o contato com as pessoas que deveriam tentar ajudar. Traz a reflexão sobre o que realmente importa na vida dos executivos e agita o meio acadêmico dizendo que os pesquisadores e professores deveriam sair de suas "torres de marfim" e se sintonizar com problemas de pessoas reais, ao invés de tentar impressionar uns aos outros (KETS DE VRIES, 2009).

O papel do líder, nesse novo paradigma de gestão, inclui estimular a interação, a informação e a inovação. Kets de Vries traz o conceito de líder autêntico e a necessidade de conhecer pontos fortes e fracos, motivações, sentimentos, o entendimento do estado emocional e aspectos conscientes e inconscientes que afetam o comportamento e, conseqüentemente, interferem na relação do líder com seus colaboradores.

Para a tarefa de desenvolver líderes, Kets de Vries e Korotov (2007) afirmam que o processo de transformação tem uma formação triangular, baseada na psicoterapia dinâmica de curto prazo, ancorada em três estruturas conceituais: triângulo da vida

mental, que se refere a processos cognitivos e emocionais que precisam ser levados em consideração para criar mudanças de comportamento; triângulo de conflitos, que descreve as fontes de pensamentos e sentimentos que podem levar à ansiedade e causar reações defensivas que impedem a mudança e uso produtivo de talentos; e o triângulo de relacionamentos, que explica como as experiências de um indivíduo criam padrões de resposta que se repetem ao longo da vida e podem torná-lo disfuncional.

Para esses autores, existem quatro grandes desafios na concepção do processo de desenvolvimento da liderança, que são também analisados: a seleção dos participantes; a identificação do problema focal em que os participantes precisam trabalhar; a criação de um espaço seguro de transição que permite o processo de mudança, utilizando a dinâmica de grupo para promover a transformação e a internalização do processo de mudança; e as implicações educacionais para professores, facilitadores e treinadores.

Os programas de desenvolvimento de liderança criados para as organizações são construídos por meio de um *framework* com objetivos claros e que permitem uma avaliação integrada. Esse *framework* pode incluir: a clarificação dos objetivos esperados nos resultados da intervenção; a existência de uma estrutura coerente com o contexto organizacional; seleção das dimensões de liderança que devem orientar o programa; identificação do foco que serve para delinear as ferramentas pedagógicas apropriadas (KETS DE VRIES et al., 2008).

Dentro dessa perspectiva de desenvolvimento de lideranças, Kets de Vries atua como docente de programas do Instituto INSEAD (The European Institute of Business Administration), uma das escolas de negócios

mais reconhecidas do mundo, estando presente em quatro continentes. A instituição possui três *campi* (França, Cingapura e Abu Dhabi), um Centro de Ensino e Pesquisa em Israel e um escritório em Nova Iorque.

O INSEAD contempla vários programas educacionais na área da liderança e tem como objetivo contribuir para o estudo e a prática da liderança, oferecendo uma perspectiva global. Dentro desse panorama, reuniram-se membros do instituto em prol da “Iniciativa de Liderança”, para trabalhar em pesquisas sobre liderança. Dessa iniciativa surgiu o Centro de Liderança Global, que é dirigido por Kets de Vries, e que reafirma a missão da escola para desenvolver líderes responsáveis e atenciosos e os empresários que criam valor para suas organizações e comunidades.

A filosofia de liderança do Instituto parte do princípio de que a liderança deve ser entendida em todos os níveis e em todas as culturas. Seis temas de pesquisa do INSEAD refletem a crença de que a liderança dos outros começa com a liderança do eu, torna-se coletiva e compartilhada, varia de acordo com diferentes contextos e culturas, e a melhor compreensão dessas dimensões pode levar a uma melhoria significativa nos resultados organizacionais, tais como renovação estratégica, engajamento do empregado, criatividade, inovação, etc. (INSEAD, 2012).

A escola desenvolve instrumentos inovadores de *feedback*, tais como: o instrumento de avaliação de liderança 360°, desenvolvido pelo INSEAD Global Leadership Centre (IGLC), que engloba o Inventário de Liderança Executiva Global (GELI); a Auditoria de Personalidade; o Questionário Arquetípico de Liderança; o Inventário de Teatro Interior e a Auditoria de Cultura (em desenvolvimento).

Com base na filosofia da instituição, Kets de Vries dirige o programa "O Desafio da Liderança: criando líderes reflexivos", cujo objetivo é compreender como o comportamento humano afeta o funcionamento organizacional. Nessa escola, grupos de discussão são formados com o objetivo de compartilhar experiências. Esses grupos empregam um *framework* clínico, com disciplinas que incluem psicanálise, psicologia do desenvolvimento, teoria cognitiva e a aplicação destas ao negócio.

De Vries também atua como diretor científico do programa "Consultoria e *Coaching* para a Mudança", concebido para proporcionar aos participantes as ferramentas necessárias para conduzir a mudança organizacional. O programa está dividido em sete módulos, distribuídos em um período de 14 meses, com base em aprendizado, discussão, *feedback* 360 ° e *coaching* individual.

Resumidamente, a visão clínica do desenvolvimento de liderança de Kets de Vries é a de que um líder necessita, antes de tudo, passar por um processo reflexivo de autoconhecimento, para liderar e conduzir mudanças organizacionais e individuais. E a filosofia de liderança do INSEAD orienta que a liderança dos outros começa com a liderança do eu, para então tornar-se coletiva e compartilhada.

### **Modelo de Heifetz**

Ronald Heifetz é professor de liderança pública da Escola de Governo John F. Kennedy e cofundador do Center for Public Leadership, da Harvard University. Seu foco, como docente e pesquisador, encontra-se no desenvolvimento da capacidade adaptativa em organizações.

A dinâmica da realidade atual exige líderes capazes de comandar um trabalho de adaptação nas organizações, o que significa saber lidar com os conflitos entre crenças e valores próprios de uma sociedade complexa. O conceito de adaptação mostra-se menos radical do que o de transformação, já que admite levar em conta o histórico, ao invés de romper e partir para um novo paradigma a partir do zero. Heifetz aponta para as situações em que as organizações se deparam com a necessidade de adaptação, o que torna imperioso vislumbrá-la para permitir a mudança. Em casos de desafios como aqueles em que a organização necessita implantar o plano estratégico, ou está diante de uma reestruturação, ou ainda, está passando por um processo de fusão, são exemplos de momentos em que há a necessidade de adaptação (HEIFETZ, 1999).

Desafios adaptativos nas organizações demandam uma liderança que enfrente momentos difíceis, em que as crenças são desafiadas e surgem questões conflitantes. O trabalho adaptativo exige mudança nos valores, crenças e comportamento em parte dos envolvidos no problema. Nesse caminho, Heifetz, Kania e Kramer (2005) apontam que lidar com os conflitos e contradições internas dos indivíduos está no cerne do trabalho de adaptação, como alavanca que motiva as pessoas a aprenderem novas maneiras de pensar. No entanto, a tarefa central da liderança, na gestão do trabalho de adaptação, não supõe que o líder deve fornecer respostas, mas sim condições que permitam às pessoas envolvidas descobrir e aplicar soluções que vão exigir mudanças nas organizações.

Liderança adaptativa alcança mudança positiva provocando debates, encorajando o repensar e aplicando processos de

aprendizagem social. O objetivo é provocar uma mudança de mentalidade através de reflexão e de um processo de aprendizagem que requer envolvimento para gerar mudança.

Dentro do escopo da liderança adaptativa, Heifetz (1994) coloca que os líderes são confrontados com problemas de ordem técnica e de ordem adaptativa. Os problemas técnicos são aqueles cujas respostas são conhecidas, são mais bem definidos, a implementação das respostas é clara, os custos são conhecidos e podem ser resolvidos pela perícia e uma boa gestão. Já os problemas adaptativos são complexos, não são bem definidos, as respostas são desconhecidas, a implementação das respostas requer inovação e aprendizagem pelas partes interessadas.

As estratégias de gestão tradicionais, segundo Ronald, são úteis para lidar com problemas técnicos, mas, em situações em que crenças e valores entram em jogo, essas estratégias tendem a agravar o problema. A tarefa do líder é fechar a lacuna e, às vezes, isso exige que as pessoas mudem os seus valores. Nesse sentido, o líder precisa tomar medidas para clarificar os valores. Bons líderes sabem como estimular e conter as forças de invenção e articular o processo de um estágio para o próximo (HEIFETZ, 1994).

Nesse sentido, Heifetz (2005) identifica cinco atividades da liderança: diferenciar os problemas técnicos e adaptativos; ter a habilidade de olhar o problema em detalhes, sem perder a noção da totalidade e assim conseguir identificar o desafio de adaptação; lidar com as consequências da mudança (conflitos, desânimo); manter a disciplina e atenção; ajudar as pessoas a manter o foco nas questões complexas, enfrentando problemas difíceis. Por último, o pesquisador

ênfatisa que as pessoas devem ser envolvidas na mudança.

Segundo Heifetz (2005), a mobilização para a aprendizagem do trabalho adaptativo inclui recursos tais como: direcionamento de atenção para as questões difíceis, criação de um ambiente de exploração, formulação das questões e orquestração de conflitos com múltiplas faces.

Portanto, esse teórico também tenta redefinir a liderança como uma atividade, em vez de uma posição de influência ou de um conjunto de características pessoais. Em função disso, a ideia da liderança nata é abandonada, pois favorece o autoengano e a irresponsabilidade daqueles que se veem como "líderes natos", o que pode levar à inércia e perigosas formas de dependência, naqueles que não se veem como líderes.

Com essa perspectiva de liderança, Heifetz atua como docente em alguns programas de educação executiva da Harvard Kennedy School, entre eles: A Arte e Prática de Desenvolvimento de Liderança e Iniciativa Nacional de Preparação de Liderança. Este último tem como objetivo melhorar a qualidade e a quantidade dos líderes nos Estados Unidos, para que sejam capazes de agir em situações de crise, na coordenação de segurança interna e preparação das atividades de resposta às emergências.

A Arte e Prática de Desenvolvimento de Liderança (APL) são um *workshop* intensivo de educação oferecido em Harvard, pela Kennedy School of Government. Os participantes trabalham em colaboração com colegas mais experientes, e o corpo docente de professores de liderança investiga questões como: O que é único no ensino da liderança? Quais ferramentas estão disponíveis para o ensino da liderança? De que forma a dinâmica da organização suporta

ou impede a atividade de desenvolvimento de liderança? Que pressupostos ocultos você tem sobre a liderança? Como eles afetam a maneira como as pessoas aprendem e o modo como se pratica o desenvolvimento da liderança? Qual o lugar em desenvolvimento de liderança para os valores, a paixão e o caráter? Qual a ética do desenvolvimento da liderança, especialmente quando se utiliza métodos experimentais?

Para o desenvolvimento do curso, a instituição utiliza a metodologia de estudos de caso, tendo a classe em si como um caso, em que todos podem aprender sobre a dinâmica da liderança. Os alunos também utilizam a consulta aos seus pares e sessões de ensino prático, ou seja, permite-se aos líderes que retornem a cada dois anos, para trabalhar com o corpo docente, como observadores e comentaristas sobre a dinâmica da liderança nos grupos.

Além da sua atividade como professor em Harvard, Ronald Heifetz, juntamente com Marty Linsky, fundou a Cambridge Leadership Associates (CLA) em Cambridge, Massachusetts, nos Estados Unidos. O CLA é um instituto com uma prática internacional de desenvolvimento de liderança e de liderança adaptativa. O CLA estende sua atuação ao Brasil e à América Latina, através do CLA Brasil<sup>2</sup>.

Heifetz contempla o tema da liderança e do trabalho adaptativo. Para ele, problemas complexos exigem um tipo de intervenção diferente dos problemas técnicos, e essa habilidade é própria da liderança adaptativa. A seguir, percorrer-se-á a visão de Henry Mintzberg, com outra abordagem sobre desenvolvimento de liderança.

### *Modelo de Mintzberg*

Henry Mintzberg é um renomado acadêmico e autor de diversos livros e artigos na área de administração, além de ser engenheiro mecânico por formação e doutor pela MIT Sloan School of Management. A maior parte de sua vida profissional tem sido dedicada à área acadêmica. Atualmente, atua como professor na McGill University.

Mintzberg é um autor que se dedica a temas de planejamento estratégico, estratégia de gerência e de negócios. Seu livro mais conhecido, "*Managers Not MBAs*" (traduzido com o título "MBA? Não, obrigado"), critica alguns programas de MBA que são mais voltados para a função do negócio do que à prática de gestão, sendo que, em sua opinião, a gestão é uma prática e um processo interativo, cuja aprendizagem se dá no contexto experiencial. Segundo Mintzberg (2004a), as escolas de negócios têm aspectos importantes para ensinar sobre gestão, mas, da forma como o fazem, perdem parte da capacidade criativa de aprendizagem dos gestores.

Mintzberg (2004b) analisa que, por muito tempo, os programas de desenvolvimento gerencial dependeram da aprendizagem a partir da experiência de outras pessoas, como as experiências compartilhadas em palestras e discussão de caso. Esse formato de curso é chamado de primeira geração de desenvolvimento gerencial. A crítica a esse modelo é que as pessoas devem ser envolvidas em sua aprendizagem por meio de suas experiências pessoais. A segunda geração de programas surgiu para criar experiências para aprendizagem. Um dos problemas detectados nesse modelo é que havia mais ação do que aprendizagem, ou seja, esses programas

<sup>2</sup> Mais informações em  
<[www.clabr.com.br/sobre2.html](http://www.clabr.com.br/sobre2.html)> ou  
<[www.cambridge-leadership.com/](http://www.cambridge-leadership.com/)>.

aproximaram-se mais do desenvolvimento organizacional do que gerencial. Ele questiona também se os gestores precisam de experiências artificiais, quando já estão sobrecarregados de experiências naturais. Assim, uma terceira geração de desenvolvimento gerencial foi pensada, para a reflexão das experiências vividas pelos gestores.

Durante muito tempo, Mintzberg (2004a) foi um crítico do convencional MBA, argumentando que a educação empresarial deixa uma impressão distorcida da gestão, com teorias, processos e técnicas descontextualizadas. Gestão, segundo ele, é uma prática que deve combinar experiência, arte, visão, *insight* e ciência (análise e técnica). No entanto, a maioria dos alunos não tem a prática da gestão, e os programas acabam voltados para experiências de outras pessoas (primeira geração) ou artificiais (segunda geração).

Em 1996, Mintzberg e colegas de diversos países (Montreal, Inglaterra, Índia, Canadá, França e Japão) criaram o International Master's Program in Practicing Management (IMPM). Esse programa constitui-se de cinco módulos, de nove dias cada, realizados em cinco países (UK, Canadá, Índia, Japão e Coreia, França), distribuídos por 16 meses. Cada módulo tem uma mentalidade gerencial, um quadro desenvolvido em torno do trabalho de um gerente, com cinco temas: Reflexiva (gestão do *self*); Cosmopolita (gestão do contexto); Analítica (gestão de organizações); Colaborativa (gestão de relacionamentos) e Ação (gestão da mudança).

Cada módulo dura em torno de duas semanas de trabalho, como por exemplo, no módulo relacionado à mentalidade reflexiva, relacionada ao *self*, que proporciona aos gestores a aprendizagem por experiência

própria, aprofunda a reflexão sobre a natureza do trabalho gerencial e de seus próprios estilos de gestão. A intenção é levar os gestores a vivenciarem o módulo, como na Índia, por exemplo, onde eles trabalham a mentalidade mundana do contexto, vivem o contexto das ruas, nas empresas de *software*, para atingir maior contato com o mundano.

A pretensão do programa é desenvolver *insight* e inovação. Seus criadores desenvolveram, então, um *design* perspicaz e inovador, em que o compartilhamento de experiências deve ser uma prática aliada ao programa. Como pré-requisitos, foram aceitos gerentes enviados por suas empresas, de preferência em grupo.

Outra abordagem visando à aprendizagem dos gerentes são as chamadas reflexões da manhã, em que estes escrevem no seu "livro de *insight*", no início do dia, o que pensam sobre a aprendizagem do dia anterior, e seguem para a plenária de discussões. Nessa plenária, foi criada uma arquitetura diferente: 40 gerentes sentam-se em oito mesas redondas, visando o encontro de conceitos e experiências para oportunizar a aprendizagem.

Os docentes estendem parte do programa ao local de trabalho dos gerentes, através de atividades de reflexão e intercâmbio gerencial. Eles incentivam, junto às empresas, a aplicação informal de aprendizagem no trabalho. O impacto obtido é efeito de como os gerentes do programa aplicam, em suas organizações, o que aprenderam em aula.

Mintzberg (2004b) ressalta que a mudança é agradável e relevante, mas o objeto do desenvolvimento de gestão é a aprendizagem. Para o autor, a terceira geração de desenvolvimento gerencial deve estender a aprendizagem da sala de aula para dentro da organização. É o chamado

“impacto de ensino” (aplicar os aprendizados no dia a dia na organização e perceber que não há fronteiras para o aprendizado, pois ele ocorre na sala de aula e na própria organização).

Assim, Mintzberg ampliou a própria aprendizagem a partir do IMPM, para criar um Programa de Liderança Avançado (ALP). O ALP é um programa de desenvolvimento de liderança incorporado em um processo de desenvolvimento organizacional. Os docentes buscam aprimorar as capacidades dos gerentes com novas ideias e, para isso, utilizam um desafio, um problema ou uma grande iniciativa das empresas dos gerentes participantes.

O ALP é um programa mais curto, constituído por três módulos de uma semana cada, espaçada ao longo de vários meses, sobre liderança reflexiva (Europa), liderança conectada (Ásia), e liderança catalítica (América do Norte). Os docentes usam o mesmo método e dinâmicas em sala de aula: refletindo sobre as experiências naturais à luz de conceitos interessantes. Mas o ALP faz duas adições para além do desenvolvimento da 3ª geração de gestão: este programa é aberto apenas para as equipes de gestores seniores enviados por suas empresas. Cada equipe traz uma questão fundamental da companhia – um problema espinhoso ou uma grande oportunidade que não foi aproveitada.

O ALP segue alguns passos: há uma preparação prévia, em que os participantes, em conjunto com sua equipe e supervisor imediato, delineiam as expectativas e estabelecem objetivos para o programa. Após o primeiro módulo, os participantes começam a fazer seus projetos de mudança e implementação de soluções. O programa ajuda os participantes a transmitir o

aprendizado para a organização, através de *coaching* e consultoria.

O que se revelou tão poderoso no IMPM – compartilhar experiências naturais – é prorrogado no ALP, centrando-se sobre questões de interesse para o participante e temas de reflexão, conexão e da liderança como catalisadora para as questões relacionadas com a discussão.

Em 2007, Mintzberg, juntamente com Phil Lenir, criou o *CoachingOurselves*, voltado para o desenvolvimento de gerentes em pequenos grupos. *CoachingOurselves* é um programa de desenvolvimento gerencial, que ocorre durante o horário de trabalho, duas vezes por semana, com sessões de 90 minutos, visando o aprendizado diário do executivo. Cada sessão introduz um novo tópico para reflexão, discussão e ação. O programa pretende que os executivos aprendam coletivamente, uns com os outros, a partir da troca de experiências e da reflexão acerca dos tópicos desenvolvidos; que eles se engajem como um time de executivos, naturalmente, enquanto discutem temas de negócios da sua própria realidade, e que criem soluções inovadoras e ações imediatas.

## ANÁLISE COMPARATIVA

A partir das reflexões abordadas neste estudo, apresenta-se, no quadro 1, uma síntese das categorias de análise identificadas, que contribuem para a compreensão dos modelos de desenvolvimento de liderança deste estudo.

Quadro 1 – Comparação entre os três autores e seus modelos de desenvolvimento de liderança

<b>Categorias de análise</b>	<b>Manfred F. R. Kets de Vries</b>	<b>Ronald Abadian Heifetz</b>	<b>Henry Mintzberg</b>
Conceito de líder	Líder autêntico, com a função de estimular a interação, informação e a inovação.	Líder como pessoa que domina o trabalho adaptativo e constrói capacidade adaptativa.	Trabalha com o conceito de gerente, não distingue líder de gerente. Este é uma pessoa engajada, que alia inovação e <i>insight</i> .
Conceito de liderança	Liderança Transformacional INSEAD: Liderança como um processo que inicia no indivíduo, torna-se coletivo e compartilhado, variando de acordo com o contexto.	Liderança adaptativa como atividade, ao invés de características pessoais ou influência. Promove a mobilização das pessoas e organizações para fazerem o trabalho de adaptação.	Liderança focada na comunidade e no impacto, para desenvolver organizações melhores por meio do processo de desenvolvimento de melhores gestores (MINTZBERG, 2010).
Perspectiva pedagógica	Aprendizagem a partir da experiência dos alunos (vivencial). Andragogia.	Aprendizagem através de reflexão (discussões éticas, podem ser teóricas, estudo de caso). Andragogia.	Prática reflexiva (SCHÖN, 1992). Aprendizagem a partir da prática e reflexão. Utiliza vivências e discussões. Andragogia.
Processo – Caminho de Desenvolvimento de Liderança	Formato triangular baseado na psicodinâmica. Parte da liderança de aspectos individuais para o coletivo. Aproveita a experiência dos participantes de MBA que partilham a experiência. Procura a diversidade no grupo, em aspectos como idade, experiência, escolaridade, nacionalidade e formação profissional. Os professores têm liberdade para escolher o método. O que importa é o resultado.	O líder diagnostica a demanda da organização e age para resolver os problemas (HEIFETZ; GRASHOW; LINSKY, 2009). Diferenciar problemas técnicos de adaptativos. Ajudar indivíduos e organizações a prosperarem em ambientes desafiadores. Preparar tanto individualmente como coletivamente para assumir o processo de adaptação.	Estudantes usam suas experiências. Cada grupo empresarial traz questões estratégicas como preocupação central de suas empresas. ALP se torna uma comunidade de aprendizado e um programa específico da empresa. A cultura corporativa desempenha papel importante nas discussões.

<b>Categorias de análise</b>	<b>Manfred F. R. Kets de Vries</b>	<b>Ronald Abadian Heifetz</b>	<b>Henry Mintzberg</b>
Fundamentos de cada curso	São dois programas, desenvolvidos em sala de aula, baseados na psicodinâmica clínica da liderança.	CLA. Fundamentado na Liderança adaptativa. Ensina o líder a lidar com desafios adaptativos. O gerente deve mobilizar corações e mentes das pessoas para trabalhar de forma diferente.	Liderança Reflexiva – centrada nos estilos de gestão de pessoal, desenvolvimento de competências, compreensão da dinâmica da equipe e da cultura organizacional. Mudança de Liderança - equipes projetam os processos e as mudanças necessárias para avançar na questão. Ação de Liderança - as equipes criam seus planos de ação para implantar as alterações propostas, auxiliadas pelos consultores. Participação da alta administração é requerida.
Ferramentas pedagógicas	Estudos de caso, <i>coaching</i> em grupo ou individual, instrumentos de <i>feedback</i> 360°, discussões em grupo.	Estudos de caso usando a própria classe como um caso; consulta a seus pares, em grupo.	Experiência reflexiva, ações de aprendizado, documentos de reflexão.

Fonte: Os autores (2014).

Ao procurar estabelecer uma comparação entre as abordagens das três referências mundiais em desenvolvimento de liderança, faz-se necessário realçar o que as distingue na aplicação dos conceitos e na aplicação de suas ideias nos cursos de preparação de líderes. No Quadro 1, procurou-se evidenciar cinco categorias de análise que permitem estabelecer diferenças e semelhanças entre os modelos propostos.

Partindo do conceito de líder, verifica-se que os autores pesquisados não definem claramente o termo, mas é possível depreender que se refere a pessoas que já chegaram à maturidade ocupando postos de trabalho relevantes nas empresas, o que denota comportamentos e atitudes peculiares para enfrentar desafios.

A perspectiva pedagógica nessas três instituições difere em relação à aplicação do conteúdo, mas todas procuram focar na

experiência dos participantes para aplicar o conceito de cada abordagem. Dentre esses teóricos, Mintzberg, com o enfoque na aprendizagem no campo de trabalho, é o que mais enfatiza o lado prático da aprendizagem. Enquanto Heifetz e de Vries enfatizam a troca de experiências, Mintzberg vai além, pois os seus alunos devem mostrar na prática o que aprenderam em seu programa de formação, proporcionando à empresa uma melhoria, ao voltarem para seus postos de trabalho.

Da mesma forma, o processo ou caminho para o desenvolvimento de liderança se configura de formas distintas para os três pensadores. Para Mintzberg, o aprendizado acontece quando grupos de pessoas de uma mesma organização trazem para a sala de aula questões estratégicas ou desafios inquietantes em suas empresas, para que todos as compartilhem e aprendam

juntos. Dessa forma, eles devem aplicar o aprendizado em seu retorno a seus postos de trabalho, o que o método chama de IMPacts. Esse processo proporciona uma mudança tanto no indivíduo que participou do evento quanto na empresa e nos seguidores que nela permaneceram.

Heifetz, por sua vez, divide o processo em duas partes: primeiro faz-se um diagnóstico da situação atual e depois parte-se para a ação. Na metodologia de Kets de Vries, por sua vez, o processo de aprendizagem envolve um formato triangular, baseado na psicodinâmica. Ao colocar a pessoa em primeiro lugar, esse processo enfoca a criação de organizações como melhores lugares para se trabalhar.

Dessa forma, pode-se verificar que há mais semelhanças que diferenças entre os modelos de liderança dos três professores, uma vez que nenhum deles enfoca a pessoa do líder, mas todos focam a comunidade. Tanto a liderança de impacto de Mintzberg, como a liderança adaptativa de Heifetz e a psicodinâmica de Kets de Vries se centralizam no desenvolvimento da comunidade e na melhora das organizações para se conseguir ambientes melhores e resultados que beneficiem o conjunto.

O que fundamenta cada curso são as ideias centrais dos professores. Mintzberg é um entusiasta do desenvolvimento organizacional para as questões de crises de gestão. Para o professor, as mudanças organizacionais são necessárias para se enfrentar crises. Heifetz volta sua retórica para a liderança adaptativa. Segundo ele, é conhecendo suas forças e fraquezas pessoais que o líder vai poder mobilizar corações e mentes de todos na organização para torná-la diferente. Por outro lado, Kets de Vries fundamenta seu programa na psicodinâmica. No entanto, esta não pode ser aplicada a um

único indivíduo, e sim, deve ser uma liderança distribuída nos diversos níveis hierárquicos da organização. Seu programa se utiliza da experiência clínica para desenvolver líderes que criam organizações emocionalmente inteligentes.

Assim, as ferramentas pedagógicas utilizadas nos diferentes cursos exploram sempre o trabalho em grupo, de lideranças da própria empresa juntando-se aos grupos provenientes de outras culturas. O estudo de caso é frequentemente utilizado, juntamente com outras atividades que permitam a troca de experiência.

O enfoque dado à aprendizagem dos alunos nos programas parte da perspectiva pedagógica baseada na prática reflexiva, ou seja, ressalta-se a relevância da educação de um profissional que pensa na ação e sobre a ação, aprendendo por meio da experiência (SCHÖN, 1992). Pode-se compreender, com base em Schön (1992), que essa prática contrasta com modelos pedagógicos em que o aluno era repositório de informação sem participar ativamente do processo de aprendizagem. Essa lógica está baseada, segundo o autor, na racionalidade técnica, em que o conhecimento científico é distante da realidade prática. Portanto, a crítica de Mintzberg aos tradicionais MBAs é coerente com modelos pedagógicos voltados para a prática e reflexão.

O poder da reflexão sobre a prática como catalisador de melhores práticas tem sido defendido por diversos autores. A experiência, por si só, pode ser uma mera repetição, uma mera rotina, ela não é formadora. Formadora é a reflexão sobre essa experiência. Nesse sentido, a andragogia, o ensino para adultos, busca promover o aprendizado através da experiência, fazendo com que a vivência estimule e transforme o

conteúdo, impulsionando a assimilação (GOECKS, 2012).

## CONCLUSÃO

Este estudo comparativo entre os projetos de desenvolvimento de liderança de Mintzberg, Heifetz e Kets de Vries contribui para evidenciar e analisar as diferenças na forma de abordagem prática para a formação de pessoal em liderança. Enquanto o primeiro aposta na formação utilizando-se de fatos empíricos e verdadeiros da realidade das empresas, os outros dois autores centram a força da formação no conceito que provoca a mudança. Assim, este estudo pode ser utilizado para compreender práticas, pressupostos e resultados envolvidos na formação de líderes, a partir de três das principais referências mundiais no tema.

As semelhanças ficam por conta da crença de que o líder não é formado individualmente, por meio de uma carga teórica que o prepara para atuar posteriormente aplicando conhecimentos adquiridos em aula. A interação entre pessoas de contextos diversos propicia aos participantes uma ampliação da visão de mundo, a qual promove a transformação do seu ambiente de trabalho.

Este estudo é limitado pelo enfoque em três programas de desenvolvimento de liderança, que foram considerados os mais proeminentes, sendo que existem inúmeros programas que podem ser analisados. A não distinção entre programas de desenvolvimento de líderes e programas de desenvolvimento de lideranças também limita a pesquisa ora realizada.

Compreende-se, com base nos programas e pesquisadores analisados, que as iniciativas para desenvolver líderes devem

ser contínuas, e as estruturas dos cursos devem ser orientadas às estratégias organizacionais. Percebe-se que crescem os programas que focam no desenvolvimento de lideranças voltadas para a realidade do trabalho, aliando o desenvolvimento de executivos aos desafios organizacionais. Outra tendência observada é o reconhecimento da existência da emoção no local de trabalho, principalmente dos aspectos emocionais dos líderes, o que interfere diretamente nas relações que estes estabelecem com seus colaboradores e nos resultados organizacionais, consistindo em um tema que ainda pode ser melhor explorado em novas pesquisas.

Este estudo desperta uma série de aspectos a serem mais bem compreendidos, tais como a efetividade de cada um dos modelos apresentados e decorrente análise comparativa; a percepção das empresas sobre a formação de lideranças; e as possíveis diferenças interculturais no desenvolvimento de lideranças e programas que se denominam globais, já que foram analisados programas eminentemente de contexto anglo-saxão.

Talvez a principal indagação que permanece reside na distinção entre “formação de líderes” e “formação de lideranças”. Sabe-se que são formações distintas e, conseqüentemente, com características próprias. No entanto, em qual das duas as organizações devem investir? Seria em ambas? Em que proporção?

Além disso, permanecem também outras perguntas, que suscitam reflexões e podem suscitar novos estudos: a combinação de perspectivas pedagógicas (reflexão *versus* experiência) na formação de lideranças gera um aprendizado mais efetivo? Que outros caminhos podem ser desenvolvidos para nortear a formação de liderança dos alunos?

Quais ferramentas inovadoras estão sendo desenvolvidas e podem ser aplicadas no desenvolvimento de liderança na própria organização ou nos programas externos de formação?

Considera-se crítico que as organizações invistam não apenas em iniciativas de programas de desenvolvimento de liderança, mas também invistam na qualidade desses programas, tendo em conta aspectos como a concepção, implementação e o engajamento prático, em detrimento do conhecimento teórico (RICHARD; HOLTON III; KATSILOUDES, 2014).

Por fim, cabe ressaltar a necessidade de líderes com perfil voltado para as novas demandas organizacionais, geradas pelo ambiente de negócios de abrangência mundial. Apesar do crescente interesse dos próprios líderes em tais iniciativas, poucas organizações estão desenvolvendo ativamente líderes organizacionais, como parte de sua estratégia de negócio. Isso

significa que o desenvolvimento de lideranças ocorre em menor escala do que o desenvolvimento de líderes, e que este acaba sendo realizado sem ser um desdobramento real e preciso da estratégia de negócio da organização. Parece ser uma ação dentre as várias ações de uma das áreas de gestão de pessoas, quando na verdade deveria ser uma ação estratégica e que se destacasse das demais ações cotidianas organizacionais.

Tem-se, como perspectiva de continuação desta pesquisa, o estudo de desenvolvimento de líderes e de lideranças nacionalmente (no Brasil). Além disso, a melhor compreensão dos processos de liderança (ao invés do foco sobre a atuação do líder) é uma forte tendência e que contribui para o próprio desenvolvimento das organizações, dando à liderança um aspecto mais orgânico, distribuída nas equipes de trabalho e continuamente em desenvolvimento.

## REFERÊNCIAS

AVOLIO, B. J.; AVEY, J. B.; QUISENBERRY, D. Estimating return on leadership development investment. *The Leadership Quarterly*, v. 51, n. 4, ago. 2010, p. 633-644.

AVOLIO, B. J.; GARDNER, W. L. Authentic leadership development: Getting to the root of positive forms of leadership. *The Leadership Quarterly*, v. 16, p. 315-338, 2005.

BENEFIELD, L. E. Implementing evidence-based practice in home care. *Home Healthcare Nurse*, Baltimore, v. 21, n. 12, p. 804-811, 2003.

BROOME, M. E. Integrative reviews in the development of concepts. In: RODGERS, B. L.; KNALF, K. A. **Concept development in nursing: foundations, techniques and applications**. Philadelphia: WB, Saunders Company, p. 193-215, 1993.

BROWN, S. L.; EISENHARDT, K. M. **Estratégia competitiva no limiar do caos: Uma visão dinâmica para as transformações corporativas**. São Paulo: Cultrix, 2004.

DAY, D. V. Leadership development: a review in context. **Leadership Quarterly**, v.11, n. 4, p. 581-613, 2001.

DAY, D. V.; FLEENOR, J. W.; ATWATER, L. E.; STURM, R. E.; MCKEE, R. A. Advances in leader and leadership development: A review of 25 years of research and theory. **The Leadership Quarterly**, v. 25, n. 1, fev, 2014, p. 63.82.

FAGUNDES, P. M. **Desenvolvimento de competências coletivas de liderança e de gestão: uma compreensão sistêmico-complexa sobre o processo e organização grupal**. 2007. 146 f. Tese (Doutorado em Psicologia) – Faculdade de Psicologia, Pontifícia Universidade Católica, Porto Alegre, 2007.

GARDNER, W. L.; AVOLIO, B. J.; LUTHANS, F.; MAY, D.; WALUMBWA, F. “Can you see the real me?” A self-based model of authentic leader and follower development. **The Leadership Quarterly**, v. 16, p. 343-372, 2005.

GOECKS, R. **Educação de adultos: uma abordagem andragógica**. Disponível em <[www.serprofessoruniversitario.pro.br](http://www.serprofessoruniversitario.pro.br)>. Acesso em:18 jul. 2012.

HEIFETZ, R. A. **Leadership without easy answers**. Harvard University Press. Cambridge, 1994.

\_\_\_\_\_. Entrevista: os novos desafios. **HSM Management**, n.14, mai./jun., p. 60-66, 1999.

\_\_\_\_\_. As 5 atividades básicas do líder. **HSM Management**. São Paulo: HSM do Brasil, v. 5, n. 52, p. 102-105, 2005.

HEIFETZ, R. A.; GRASHOW, A.; LINSKY, M. **The practice of adaptive leadership: Tools and tactics for changing your organization and the world**. Boston: Harvard Business School Publishing, 2009.

HEIFETZ, R. A.; KANIA, J. V.; KRAMER, M. R. **The dilemma of foundation leadership**. Disponível em <[www.cambridge-leadership.com](http://www.cambridge-leadership.com)>. Acesso em: 8 ago. 2012.

INSEAD - The European Institute of Business Administration. **Programmes: Executive Education**. Disponível em: <[www.insead.edu](http://www.insead.edu)>. Acesso em: 23 ago. 2012.

KETS DE VRIES, M. F. R. **Sex, money, happiness and death: The quest for authenticity**. Palgrave Macmillan, 2009.

KETS DE VRIES, M. F. R.; FLORENT-TRACY, F.; RAMO, L. G.; KOROTOV, K. **The proof is in the pudding: An integrative, psychodynamic approach to evaluating a leadership development program**. INSEAD Working Paper, 2008.

KETS DE VRIES, M. F. R.; KOROTOV, K. Creating transformational executive education programs. **Academy of Management Learning and Education**, v. 6, n. 3, p. 375-387, 2007.

LEPAK, D.; SNELL, S. The Strategic management of human capital: determinants and implications of different relationships. **Academy of Management Review**, v. 24, n. 1, p. 1-18, 1999.

LESKIW, S.; SINGH, P. Leadership development: learning from best practices. **Leadership & Organization Development Journal**, v. 28, n. 5, p. 444-464, 2007.

LORD, R. G.; HALL R. J. Identity, deep structure and the development of leadership skill. **The Leadership Quarterly**, v. 16, p. 591-615, 2005.

MCCAULEY, C. D.; VAN VELSOR, E. Our view of leadership development. In: **The Center for Creative Leadership Handbook of Leadership Development**. San Francisco: Jossey-Bass, 2. ed., p. 1-23, 2004.

MENDES, K. D. S.; SILVEIRA, R. C. C. P.; GALVÃO, C. M. Revisão integrativa: método de pesquisa para a incorporação de evidências na saúde e na enfermagem. **Texto & Contexto Enfermagem**, v. 17, n. 4, p. 758-764, 2008.

MINTZBERG, H. **Managers not MBAs: a hard look at the soft practice of managing and management development**. Berkeley, CA: Berrett-Koehler Publishers, 2004a.

\_\_\_\_\_. Third - Generation Management Development. **T and D**, v. 58, n. 3, p. 28-38, 2004b.

\_\_\_\_\_. **From management development to organization development with impact**, IMPact. Disponível em: <[www.impm.org](http://www.impm.org)>. Acesso em: 8 dez. 2010.

NORTHOUSE, P. G. **Leadership: Theory and practice**. Thousand Oaks: Sage, 3 ed, 2004.

OLIVARES, O. J.; PETERSON, G.; HESS, K. P. An existential-phenomenological framework for understanding leadership development experiences. **Leadership & Organization Development Journal**, v. 28, n. 1, p. 76-91, 2007.

PARKS, S. D. Leadership for a changing world. In: PARKS, S. D. **Leadership can be taught**. Boston: Harvard Business School Press, 2005.

POLIT, D. F.; BECK, C. T. Using research in evidence-based nursing practice. In: POLIT, D. F.; BECK, C. T. **Essentials of nursing research**. Methods, appraisal and utilization. Philadelphia: Lippincott Williams & Wilkins, 2006.

PRICEWATERHOUSECOOPERS. **Managing people in a changing world**. Key trends in human capital - A global perspective. 2010. Disponível em: <[www.pwc.com/gx/en/hr-management-services/hr-management-key-trends-in-human-capital.jhtml](http://www.pwc.com/gx/en/hr-management-services/hr-management-key-trends-in-human-capital.jhtml)>. Acesso em: 3 out. 2014.

RICHARD, B. W.; HOLTON III, E. F.; KATSILOUDES, V. The use of discrete computer simulation modeling to estimate return on leadership development investment. **The Leadership Quarterly**, v. 25, n. 5, out. 2014, p. 1054-1068.

SCHÖN, D. Formar professores como profissionais reflexivos. In: NÓVOA, A. (Org.) **Os professores e a sua formação**. Lisboa: Dom Quixote, p.77-91, 1992.

THE THINKERS 50. **The Thinkers50 Ranking 2009**. Disponível em: <[www.thinkers50.com/t50-ranking/2009-2/](http://www.thinkers50.com/t50-ranking/2009-2/)>. Acesso em: 1 out. 2012.

WHITEMORE, R.; KNAFL, K. The integrative review: updated methodology. **Journal of Advanced Nursing**, Oxford, v. 52, n. 5, p. 546-553, 2005.

#### SITES CONSULTADOS

CAMBRIDGE LEADERSHIP ASSOCIATES. Adaptive Leadership. **Leadership Workshops**. Apresenta informações sobre programas de desenvolvimento de liderança. Disponível em <<http://www.cambridge-leadership.com/index.php>>. Acesso em: 1 out. 2012.

HARVARD KENNEDY SCHOOL. **Center for Public Leadership**. Apresenta informações sobre educação e pesquisa em liderança que realizam. Disponível em: <<http://www.centerforpublicleadership.org/>>. Acesso em: 15 ago. 2012.

LANCASTER UNIVERSITY MANAGEMENT SCHOOL. **Advanced Leadership Program (ALP)**. Apresenta informações sobre os programas de liderança desenvolvidos. Disponível em <<http://www.alp-imp.com/home>>. Acesso em: 1 out. 2012.

MANFRED KETS DE VRIES. Site pessoal de Manfred Kets de Vries. Disponível em: <[www.ketsdevries.com](http://www.ketsdevries.com)>. Acesso em: 10 jul. 2012.

MCGILL UNIVERSITY EXECUTIVE INSTITUTE. **IMPM – International Masters Program in Practicing Management**. Reúne informações sobre os programas de mestrado e MBA em gestão. Disponível em: <<http://www.impm.org/>>. Acesso em: 8 ago. 2012.

## NOTAS

(1) Mestrado em Engenharia e Gestão do Conhecimento pela Universidade Federal de Santa Catarina/UFSC. Graduação em Psicologia pela Universidade de Santa Cruz do Sul/ UNISC/RS. Psicóloga Clínica e Organizacional em Florianópolis, Santa Catarina.

(2) Doutorando em Engenharia e Gestão do Conhecimento pela Universidade Federal de Santa Catarina/UFSC. Mestrado em Engenharia de Produção pela Universidade Federal de Santa Catarina/UFSC. Graduação em Engenharia de Alimentos, pela Universidade Estadual de Campinas/UNICAMP.

(3) Doutorado em Administração, Rheinisch-Westfälische Technische Hochschule Aachen, RWTH, Alemanha. Mestrado em Engenharia de Produção pela Universidade Federal de Santa Catarina/UFSC. Pós-Graduação em Engenharia de Produção pela Universidade Federal de Santa Catarina. Graduação em Engenharia Geológica pela Universidade Federal de Ouro Preto/UFOP. Professor adjunto na Universidade Federal de Santa Catarina/UFSC, Florianópolis, Santa Catarina.

(4) Doutoranda em Engenharia e Gestão do Conhecimento, Universidade Federal de Santa Catarina/UFSC. Mestrado em Administração pela Universidade Federal de Santa Catarina/UFSC. Graduação em Administração pela Universidade Federal de Santa Catarina. Pesquisadora pela Universidade Federal de Santa Catarina/UFSC.

*Enviado: 01/11/2012*

*Aceito: 20/10/2014*

*Publicado: 30/12/2014*