

ELEMENTOS CARACTERÍSTICOS DA TEORIA DE LIDERANÇA COM BASE NA COMPLEXIDADE PRESENTES NA ATUAÇÃO DE GESTORES DE INDÚSTRIAS TÊXTEIS

*Characteristic elements of the theory of leadership based on complexity present in the
management of managers of textile industries*

Ana Cristina de Amorim¹
Ana Célia Bohn²
Cinara Gambirage³
Jorge Harry Harzer⁴
Jaison Caetano da Silva⁵

Recebido em: 03 jul. 2017
Aceito em: 18 ago. 2017

Resumo: Este estudo teve por objetivo identificar os elementos característicos da Teoria de Liderança com base na Complexidade (TLC) presentes na atuação dos gestores de Indústrias Têxteis do Litoral Norte de Santa Catarina. O estudo caracteriza-se como qualitativo, de natureza exploratória e contou com a aplicação de entrevistas em profundidade, a partir de roteiro norteador de perguntas semiestruturadas para cinco gestores de Indústrias Têxteis. Os principais resultados apontam que as indústrias têxteis são organizações complexas. Também foi possível identificar as condições habilitadoras da TLC na atuação dos gestores, sendo que em duas delas prevalece o sistema hierárquico e a função administrativa, como se pôde verificar nos resultados dos respondentes R1 e R5.

Palavras-Chave: Gestão de Indústrias Têxteis. Teoria da Liderança com base na Complexidade.

¹ Estudante de Graduação em Administração, Pesquisadora do Programa de Iniciação Científica do Centro Universitário Católica de Santa Catarina. Técnica Administrativa na mesma instituição para o setor de Projeto Comunitário de Extensão Universitária. E-mail: ana.cristina.amorim@outlook.com.

² Doutoranda do Programa de Pós-Graduação em Ciências Contábeis e Administração - Mestre em Administração - Furb - Blumenau - SC (2014). Especialista em Gestão de Recursos Humanos - Unoesc - SMOeste - SC (2008). Graduada em Administração - Unoesc - SMOeste - SC (1996). Atualmente é professora de ensino superior no Centro Universitário - Católica de Santa Catarina em Jaraguá do Sul. E-mail: ana.bohn@catolicasc.org.br.

³ Mestre em Administração pela UNISUL de Florianópolis SC. Especialista em Docência na Educação a Distância pela FAE de Curitiba PR. Graduada de Letras - trilingue pela UNIARP de Caçador SC. Graduada em Administração pela UNIARP de Caçador SC. E-mail: naraboniii@hotmail.com.

⁴ Doutor em Administração pela Pontifícia Universidade Católica do Paraná - PUCPR, 2015. MESTRE em Relações Econômicas e Sociais Internacionais - Área de Concentração em Gestão Internacional - Universidade do Minho - UMINHO, Braga, Portugal, 2001. E-mail: harzer@catolicasc.org.br.

⁵ Graduado em Matemática (2013) e em Administração (2014) pela Universidade Alto Vale do Rio do Peixe (UNIARP). Especialização em andamento em Gestão Estratégica de Finanças, Contabilidade e Controladoria pela Universidade Alto Vale do Rio do Peixe (UNIARP). Mestre em Administração (2016) pela Universidade do Sul de Santa Catarina (UNISUL). Doutorando em Administração pela Universidade do Vale do Itajaí (UNIVALI). E-mail: jaisonsilva@hotmail.com.

Liderança Adaptativa.

Abstract: This study aimed to identify the characteristic elements of the Complexity Leadership Theory (TLC) present in the performance of the managers of the Textile Industries of the Northern Coast of Santa Catarina. The study is characterized as qualitative, of an exploratory nature and counted on the application of in-depth interviews, based on a guideline of semi-structured questions for five managers of Textile Industries. The main results indicate that the textile industries are complex organizations. It was also possible to identify the enabling conditions of the FTA in the managers' performance, in two of them the hierarchical system and the administrative function prevail, as it was verified in the results of the respondents R1 and R5.

Keywords: Textile Industry Management. Theory of Leadership based on Complexity. Adaptive Leadership.

INTRODUÇÃO

Desde o início da humanidade, faz-se o uso da liderança para alcançar melhores resultados e atingir seus objetivos. Nas primeiras formações de sociedade, a liderança passou a ser estudada, surgindo assim, diferentes teorias sobre liderança as quais têm se desenvolvido conjuntamente em épocas e culturas distintas (BURNS, 1979). Segundo UhlBien, Marion e McKelvey (2007), na economia industrial os desafios das organizações envolviam administrar os recursos físicos e otimizar o tempo utilizado nos processos, os problemas eram físicos ou técnicos e as preocupações dos líderes estavam voltadas à eficiência e ao controle para melhorar a produtividade. Na economia pós-industrial, conhecida como a Era do Conhecimento, tem-se a preocupação de criar um ambiente onde o conhecimento seja compartilhado de forma rápida e eficaz.

O setor têxtil brasileiro sofreu grandes transformações na década de 90 com a abertura e a modernização do mercado brasileiro pelo Governo Collor. Com isso, houve a obsolescência desse setor e gestão empresarial pouco dinâmica, impactando nos custos e qualidade fora dos padrões internacionais produzidos pelo setor têxtil. Ademais, o setor têxtil brasileiro, com a abertura de mercado, sofreu com a concorrência chinesa que atua com câmbio desvalorizado, ausência de encargos trabalhistas e concessão de subsídios, resultando num contexto desigual para o setor têxtil brasileiro (GORINI, 2002).

Neste contexto, as indústrias têxteis procuram melhorar seu desempenho, seja por meio da sua capacidade de excelência na gestão ou operacional, o que em última instância está ligado à capacidade de liderança de seus gestores diante das circunstâncias encontradas (CROSSAN; APAYDIM, 2010).

Entretanto, Rauch *et al.* (2009) abordam a liderança (perfil empreendedor) como principal fator de impacto no desempenho organizacional. Para os autores, há uma relação positiva entre esses elementos. As características dos líderes associadas ao desempenho

organizacional foram: inovação, proatividade e agressividade competitiva.

Com base nestas conjunturas, novos desafios são lançados aos gestores, dos quais é esperado desempenho gerencial capaz de manter sua instituição competitiva frente às pressões ambientais internas e externas. As literaturas no âmbito de liderança apontam que os líderes da alta administração influenciam cada elemento do sistema (BASS, 1985), portanto, são considerados os catalizadores para favorecer a absorção, assimilação e aplicação do conhecimento (MÉNDEZ; VALLE; ALEGRE, 2017). Como consequência, espera-se que a gestão dos líderes industriais ocorra neste teor, considerando a singularidade que as mesmas encerram.

Logo, o objetivo desse estudo foi identificar os elementos característicos da Teoria de Liderança com base na Complexidade (TLC) presentes na atuação de gestores de Indústrias Têxteis do Litoral Norte de Santa Catarina, que propiciam a adaptabilidade, considerando-se um cenário complexo, com evidentes tensões, conflitos, diversidades e expectativas distintas dos agentes (AXELROD; COHEN, 2000; MÉNDEZ; VALLE; ALEGRE, 2017).

A teoria de liderança abordada neste estudo refere-se aos estudos de Uhl-Bien, Marion e Mckelvey (2007), Uhl-Bien e Marion (2009), Lopes (2011), Lopes e Cervi (2013) e Bohn (2014). A partir do constructo teórico de Uhl-Bien, Marion e Mckelvey (2007), bem como das discussões e aplicabilidades empíricas dos demais, emergiu-se uma nova visão acerca das correntes de liderança dominantes. Trata-se de uma corrente de liderança que discute adaptação, emergência e inovação.

Para Uhl-Bien e Marion (2009), a TLC, surge para suprir as novas exigências da Era do Conhecimento, concentrando-se sobre as dinâmicas interativas dos SAC (Sistemas Adaptativos Complexos). Neste sentido, aborda o modo como as pessoas interagem, permitindo, assim, resultados adaptativos, explorando e identificando estratégias e comportamentos que promovam a criatividade. É um modelo de liderança não fundamentado na burocracia, mas sim na complexidade. Uma estrutura que possibilita uma liderança de aprendizagem, capacidade criativa e adaptativa.

Consoante a este pensamento, Bohn (2014) afirma que as organizações presenciam um contexto de mudanças, de adaptabilidade e de aprendizagem. Desta forma, entende que esse novo contexto necessita de uma nova gestão, um novo líder que fomente a criatividade fazendo emergir a inovação. Este líder encontra-se dentro da TLC e perfaz o líder adaptativo.

Os principais resultados desse estudo contribuem para a literatura da Teoria de Liderança com base na Complexidade em vista de sua análise transcender no cenário nacional e em empresas do setor têxtil, que ainda não haviam sido exploradas acerca desse assunto. O estudo reforça a academia científica com a existência de sistemas hierárquicos e funções administrativos em gestores da área têxtil. Ademais, pode-se afirmar que o estudo é de grande contribuição prática-gerencial para as organizações em estudo, podendo, estas,

fazerem uso dos resultados em sua tomada de decisões.

Quanto às dinâmicas da complexidade, por meio da análise do discurso, foi possível compreender que em sua maioria os gestores possuem pensamento não linear e que todos, de alguma forma, conseguem criar um grupo heterogêneo e dinâmico. Alguns deles conseguem perceber a presença de lideranças informais, mesmo que não possam aproveitar todo o seu potencial.

REFERENCIAL TEÓRICO

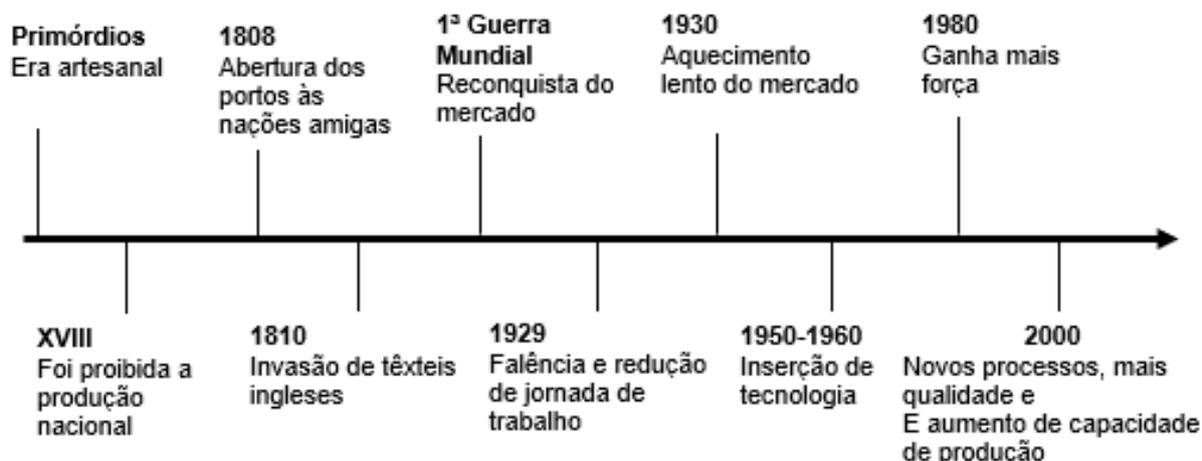
GESTÃO DE INDÚSTRIAS TÊXTEIS

A complexidade de um sistema industrial pode ser constatada por meio de suas múltiplas funções, bem como pela diversidade de interrelações com o ambiente interno e externo, transpondo fronteiras de nações e servindo de elo aglutinador de uma linguagem universal e globalizada: o conhecimento (REBELO; COELHO; ERDMANN, 2004; BOHN, 2014).

Gerir indústrias no contexto brasileiro significa dinamismo e decisões assertivas para dar conta de um contexto de mudanças contínuas. Essas mudanças, por sua vez, têm impactado na produtividade desse mercado (BECASSI; JANNUZZI, 2008), relacionando o desempenho das empresas com a sua capacidade de liderança para adaptar-se rapidamente a essas mudanças (CROSSAN; APAYDIM, 2010).

Mesmo com o aumento do consumo mundial de produtos de indústrias têxteis, os mercados têxteis brasileiros não têm aumentado o seu *market-share* em um ambiente tão competitivo (COSTA; ROCHA, 2009). A indústria têxtil brasileira possui 93% de comercialização no mercado interno, demonstrando a incipiência das exportações e baixa competitividade desses produtos no mercado internacional.

Figura 1 – Evolução da Indústria Têxtil



Fonte: Adaptado de Silva *et al.* (2006).

O governo tem tentado reverter esse quadro, seja por meio de incentivos às exportações, acordos internacionais, desoneração tributária e combate à importação ilegal de produtos (BECASSI; JANNUZZI, 2008). Para melhor ilustrar a evolução desse setor, a Figura 1 demonstra sua origem e evolução por meio de uma linha do tempo.

Apesar da expansão industrial brasileira, o setor têxtil tem apresentado pouca competitividade. Um dos fatores relacionados a esse acontecimento é o pouco investimento em processos inovadores. Tais empresas, então, continuam fazendo uso das mesmas estratégias de gestão adotadas pelos anos de 1990. E, é importante salientar que ampliar a gama de produtos não está relacionado a uma estratégia de gestão inovadora (SARAIVA; PIMENTA; CORRÊA, 2001).

Quanto à divisão das indústrias têxteis, ela ocorre em duas formas: indústrias responsáveis pela produção de tecidos (malhas, toalhas, etc.); e indústrias de vestuário que estão incumbidas de transformarem seus tecidos em roupas (BECASSI; JANNUZZI, 2008).

E com esse avanço expositivo do processo de transformações que as indústrias têxteis passaram, pode-se entrelaçar tal contexto dessas organizações com a complexidade e contexto organizacional, assunto que será tratado na próxima seção.

COMPLEXIDADE E O CONTEXTO ORGANIZACIONAL

Para Uhl-Bien e Marion (2009) as organizações modernas vivenciam um contexto de mudanças, de adaptabilidade e de aprendizagem. Para Capra (2002) a administração pode ser vista metaforicamente, quais sejam: redes sociais; a organização viva; aprender com a vida; o surgimento espontâneo de coisas novas; surgimento espontâneo e planejamento; como dar vida às organizações. A esta junção de fatores metafóricos, utiliza-se dos preceitos da teoria da complexidade, a qual preconiza que os atores sociais estão rodeados de sistemas

altamente complexos e que estes por sua vez, tomam conta de quase todos os âmbitos de sua existência.

No contexto organizacional, a complexidade está presente na dinâmica em que ocorrem as mudanças, porém, percebe-se que as pessoas detêm resistência às mudanças. Mas, não é à mudança que as pessoas resistem e, sim, àquilo que lhes é imposto. Imposições essas normalmente projetadas por especialistas em reengenharia e pré-determinadas pela chefia sem o devido ajuste ao contexto (CAPRA, 2002).

Stacey (1996) postula que a ansiedade causada pela constante mudança no mundo dos negócios ao mesmo tempo que obriga a inovação reprime a criatividade dos membros da força de trabalho, pois o comportamento e o funcionamento organizacional necessitam de uma perspectiva inteiramente nova e constantemente (LOPES, 2011; BOHN, 2014).

Percebe-se, a partir daí, a alteração de visão no mundo dos negócios, no qual, as pessoas passam a fazer parte do contexto organizacional, não somente para exercer uma atividade, uma função, mas, para melhorá-la, utilizando-se de sua capacidade cognitiva em prol do estímulo à criatividade (COHEN; AXELROD, 2000).

Neste entendimento, Uhl-Bien e Marion (2009), explicitam que a partir da capacidade humana de fazer escolhas e de serem produto e produtor dos sistemas sociais é possível engajar as pessoas para promover emergência e gerar resultados adaptativos, por exemplo: o aprendizado, a inovação e a adaptabilidade.

Stacey (1996) explica que os problemas nas organizações consideradas complexas permeiam: a) a imprevisibilidade do futuro em longo prazo; b) as mudanças do ambiente em que a organização está inserida e da própria estrutura do sistema organizacional e; c) a deturpação dos objetivos traçados a partir de resultados de visões uniformes.

Desta forma, ao considerarem as organizações como sistemas adaptativos complexos e pautarem suas ações nos princípios da complexidade, os gestores poderão desenhar sua gestão e forma diferenciada (COHEN; AXELROD, 2000; MÉNDEZ; VALLE; ALEGRE, 2017).

TEORIA DE LIDERANÇA COM BASE NA COMPLEXIDADE (TLC)

Os Sistemas Adaptativos Complexos (SAC) podem ser comparados a redes neurais, são agentes interdependentes que interagem e que são ligados por uma dinâmica de cooperação, com ou por um objetivo em comum. Eles têm a capacidade rápida e criativa de se adaptarem às mudanças e ambientes. Sua estrutura heterogênea, interativa e interdependente lhes permite formularem soluções rápidas mesmo em ambientes com pressão (UHL-BIEN; MARION; MCKELVEY, 2007).

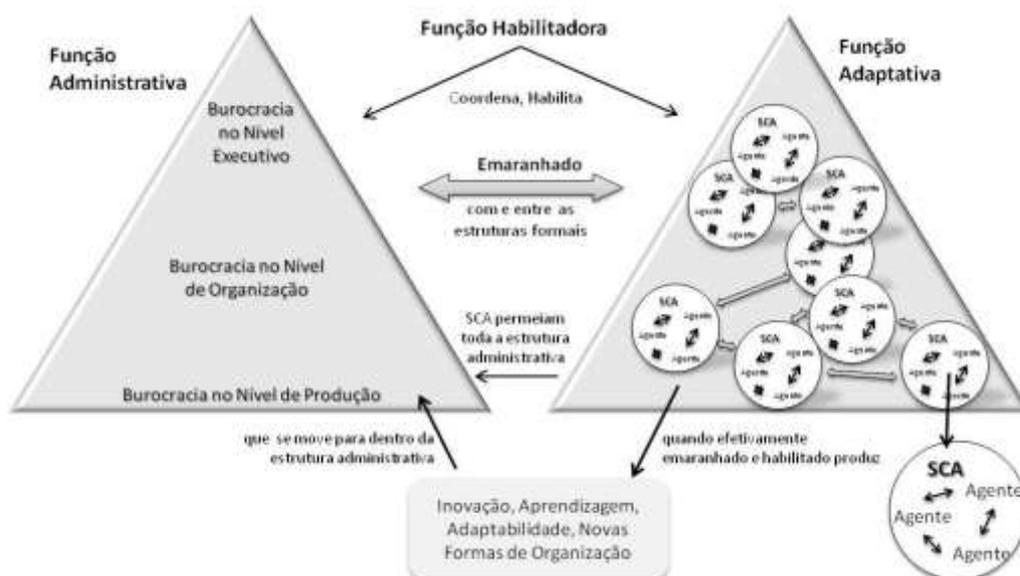
Para Cohen e Axelrod (2000) e Bohn (2014) fazem parte de um contexto: espaço

físico, espaço conceitual, estratégias e interação. Para tanto, propõem três conceitos para melhor entender o seu funcionamento: proximidade, ativação e espaço, resultando assim na interação. Os agentes necessitam de uma proximidade, como por exemplo, estarem no mesmo setor; precisam estar atuantes (ativos) e terem um ambiente para a realização da interação, como um ambiente organizacional para que a interação aconteça (COHEN; AXELROD, 2000; BOHN, 2014).

Muitos pensamentos relacionados à liderança ignoraram essa complexa interação de forças, no entanto a TLC se concentra em explorar e identificar as estratégias e comportamentos que promovam a criatividade considerando essa complexidade. É um modelo de liderança não fundamentado na burocracia, mas sim na complexidade. Uma estrutura que possibilita uma liderança de aprendizagem, capacidade criativa e adaptativa dos SAC, que são intensamente adaptativos e inovadores (UHL-BIEN; MARION; MCKELVEY, 2007).

Dentro das organizações os administradores formam posições de autoridade e centralização o que acaba inibindo as interações dos SAC (UHL-BIEN; MARION, 2009; LOPES, 2011), gerando um impasse: manter uma estrutura administrativa e mesmo assim manter a dinâmica e complexa interação dos SAC? A este questionamento, têm-se que as funções de liderança propostas pela TLC compreendem a função administrativa, a função adaptativa e a função habilitadora.

Figura 2 – Papéis da Liderança na TLC



Fonte: Lopes (2011, p.130), baseado em Uhl-Bien e Marion (2009).

A Figura 2, desenvolvida por Lopes (2011), adaptada de Uhl-Bien e Marion (2009) mostra os papéis de liderança e como eles estão relacionados dentro do contexto

organizacional.

A função administrativa é representada pelas funções burocráticas da organização, como planejar e coordenar as atividades organizacionais. Líderes administrativos têm tarefas voltadas para a estrutura, como missão, visão, adquirindo recursos, criando uma estrutura na qual, a liderança adaptativa ocorra, alcançando assim os objetivos (LOPES, 2011). Por sua vez, a função adaptativa preocupa-se com relação dinâmica entre os agentes interdependentes, incentivando a busca pelo conhecimento, criatividade e inovação. E, por fim, a função habilitadora serve com um elo aglutinador entre as outras funções adaptativa e administrativa, auxiliando na gestão desse emaranhado (UHL-BIEN; MARION; MCKELVEY, 2007; LOPES, 2011).

As estruturas triangulares representam a mesma organização, sendo que, à direita têm-se os sistemas adaptativos complexos (SAC) e a função dinâmica de agentes interdependentes. Enquanto que, à esquerda, tem-se a estrutura burocrática. A liderança adaptativa acontece nos SAC, a liderança administrativa ocorre na estrutura burocrática e a liderança habilitadora acontece na interface das duas (UHL-BIEN; MARION, 2009; LOPES, 2011; BOHN, 2014).

Nesse sentido, Uhl-Bien, Marion e Mckelvey (2007), afirmam que a liderança administrativa trabalha para criar condições para que a liderança adaptativa possa prosperar, gerando a função habilitadora, ou seja, gerenciando o entrelaçamento entre burocracia e funções emergentes da organização. A partir disso, emerge a interface entre inovação e organização, facilitando o fluxo de conhecimento e criatividade em todos os níveis organizacionais.

LIDERANÇA ADAPTATIVA: O LÍDER ADAPTATIVO

A liderança adaptativa surge de uma dinâmica emergente e interativa que produz resultados sociais em um sistema (LOPES, 2011). Essa mudança adaptativa surge dos conflitos entre agentes interdependentes, cada qual com sua ideia debatendo sobre uma nova compreensão da referida questão, em conflitos ambos debatem até que se forma uma ideia totalmente nova. O resultado dessa dinâmica complexa são adaptabilidade, criatividade e aprendizagem (UHL-BIEN; MARION; MCKELVEY, 2007).

Para que aconteça a emergência e comportamentos adaptativos dos SAC, a função adaptativa da TLC deve compor-se de três elementos principais: a liderança adaptativa, as dinâmicas da complexidade e as condições habilitadoras (UHL-BIEN; MARION, 2009). Para as autoras, é nas inter-relações da liderança adaptativa (forças *agentic*), nas dinâmicas de complexidade e condições habilitadoras que surgem as emergências nos SAC, conforme representado na Figura 3.

Figura 3 – Liderança Adaptativa



Fonte: Lopes (2011, p.132), baseado de Uhl-Bien e Marion (2009).

A liderança adaptativa é um processo dinâmico em que os líderes adaptativos criam as condições habilitadoras e interagem com as forças das dinâmicas da complexidade, produzindo mudanças adaptativas e promovendo soluções inovadoras (LOPES, 2011; BOHN, 2014). A liderança adaptativa mobiliza as pessoas para a realização de ações (atividade meio) em busca dos resultados (atividade fim) entendendo a importância das suas ações e observando as mudanças ocorridas no processo (HEIFETZ, 1994; BOHN, 2014).

Líderes adaptativos habilitam condições que influenciem os SAC, por meio de uma liderança que estimule as interações dinâmicas, estimule as condições de interdependência e estimule condições de heterogeneidade, criando um ambiente com tensões, promovendo um ambiente complexo em que os SAC estejam em constante mudança e reelaboração. Reconhece também a não linearidade, a aglutinação e os atratores como forças emergentes para a percepção da TLC (BOHN, 2014).

O líder adaptativo concentra-se em estimular as condições habilitadoras e as dinâmicas da complexidade, fazendo surgir a emergência, ou seja, um ambiente que emerge inovação, novas ideias, estratégias, de onde emergem novos e melhores resultados.

PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Os procedimentos metodológicos que perfizeram o curso desta pesquisa científica foram pautados no propósito de analisar a existência dos elementos característicos da TLC na atuação de gestores do segmento industrial têxtil do Litoral Norte de Santa Catarina.

Referente aos objetivos caracterizou-se como exploratória, a qual tem como finalidade desenvolver, esclarecer e modificar conceitos e ideias (RICHARDSON, 2012). A pesquisa exploratória refere-se à formulação de problemas mais precisos ou hipóteses pesquisáveis para estudos posteriores, sendo mais recomendada em pesquisas de cunho qualitativo (RICHARDSON, 2012; MARCONI; LAKATOS, 2016). Os estudos exploratórios são

desenvolvidos com o objetivo de proporcionar visão geral, de tipo aproximativo acerca de determinado fato, adequados para a realização de pesquisa cujo tema escolhido ainda é pouco explorado (MARCONI; LAKATOS, 2016).

Valeu-se de uma pesquisa exploratória pelo fato da abordagem da temática no contexto em estudo ser incipiente, bem como possuir especificidades que diferem das pesquisas já elaboradas acerca do tema, levando ao interesse desse tipo de pesquisa para o contexto selecionado. Quanto à abordagem do problema, foi de natureza qualitativa, na qual se apresenta uma tentativa de compreensão detalhada dos significados e características situacionais abordadas pelos entrevistados. Revela as convicções destes que, de forma subjetiva a cada depoimento, detém a primazia explicativa sobre o conhecimento teórico do investigador (RICHARDSON, 2012).

Como técnica de coleta de dados, utilizou-se de entrevista com um roteiro semiestruturado de perguntas, em profundidade, elaborado a partir dos elementos da TLC, adaptado de Bohn (2014), com a função de explorar amplamente o assunto a partir da análise do discurso. Esta análise permitiu aos pesquisadores o aprofundamento dos significados das ações e relações humanas (MINAYO, 1994). As categorias de análise foram organizadas em quatro etapas: condições habilitadoras, dinâmicas de complexidade, emergência e líder adaptativo. As entrevistas foram gravadas e transcritas literalmente seguindo aos preceitos de Bardin (2004), em três fases: pré-análise, exploração do material e tratamento dos resultados, inferências e interpretação.

O público respondente foi composto por cinco gestores de uma área específica dentre as grandes indústrias têxteis localizadas na cidade de Jaraguá do Sul, no Litoral Norte de Santa Catarina, na categoria porte e faturamento, de acordo com a classificação Sebrae SC (2016). A escolha dos respondentes deu-se por conveniência dos pesquisadores (MALHOTRA, 2007), em virtude da disponibilidade dos entrevistados em participar da pesquisa. As entrevistas aconteceram entre janeiro a abril de 2016, na sede das organizações. Em um primeiro momento, os gestores foram perguntados acerca de sua formação e experiências profissionais. No decorrer dos questionamentos, os gestores ilustravam suas percepções sobre o tema abordado por meio de ações decorrentes a situações cotidianas. Por conseguinte, as análises foram dispostas na forma de categorização de dados.

A seguir, apresenta-se o perfil dos entrevistados. Os entrevistados foram codificados como R1, R2, R3, R4 e R5, sendo que, R1 refere-se à Empresa 1 (E1), R2 refere-se à Empresa 2 (E2), R3 e R4 foram respondentes da Empresa 3 (E3) e R5 é o respondente da Empresa 4 (E4). É importante destacar que a Empresa 3 constitui dois respondentes (R3 e R4) pelo fato de ambos se dispuserem a fazer parte da pesquisa e operam na tomada de decisões estratégicas.

Observou-se a diversidade de perfil dos entrevistados em termos de formação,

tempo de atuação como gestor e de número de liderados sob sua gestão. Esta diferença deu-se pelo porte das organizações. Seus cargos consubstanciam-se em: presidente, diretor, gestor e líder de setor. Esta diversidade de cargos forneceu um parâmetro melhor de análise tendo em vista a função administrativa da TLC.

RESULTADOS

A seguir, apresentam-se os resultados das análises, conforme as categorias descritas no capítulo de metodologia e em conformidade com a codificação que os respondentes receberam.

CONDIÇÕES HABILITADORAS

Nesta primeira categoria de análise foi possível reconhecer as condições habilitadoras na atuação dos gestores que definem o contexto sobre os quais os SAC operam, recebendo influência e sendo influenciado. As entrevistas foram direcionadas para reconhecer as condições habilitadoras na atuação dos gestores, percebida por meio da interação do líder com seus colaboradores, liberdade de expressão, heterogeneidade das pessoas que estão no setor (formações e experiências distintas), autonomia da sua equipe e acompanhamento, e a forma como os mesmos tratam os conflitos diários e as tensões do grupo.

Percebeu-se no discurso de R1 que suas práticas condizem em partes com as condições habilitadoras que promovem as forças emergentes da TLC. R1 sentiu-se desconfortável em relação à rotina, e diz-se preocupado ao perceber que seus liderados gostam de rotinas. Para R1, os clientes são todos diferentes, portanto da necessidade de buscar uma equipe heterogênea para atender a uma carteira diversa. Ficou perceptível a preocupação com a estrutura organizacional e o respeito à hierarquia. Em tese, as decisões são unilaterais, porém, em decisões estratégicas, recorre aos seus pares, no entanto, busca engajar toda a equipe.

Na perspectiva de R2, quanto mais heterogêneo for o grupo, melhor, pois, em sua visão a abrangência de opiniões ocorre neste contexto. Incentiva todos os colaboradores a participarem de reuniões, darem sugestões, e acredita que é primordial a descentralização da informação. Conclui dizendo que “essa é a maneira de estar mais perto da sua equipe”. Observou-se que há aprendizagem criativa e adaptativa dos SAC e que produz o conhecimento (UHL-BIEN; MARION; McKELVEY, 2007), ainda que, opte pela homogeneidade.

O depoimento do R3 foi direto e aberto. Sem entrelinhas e restrições, percebeu-se a convergência das práticas de atuação às condições habilitadoras da TLC. Quanto às interações, estas são visíveis pelo respeito e engajamento da equipe nos processos de

trabalho. Quanto à heterogeneidade, está presente em todos os setores que lidera, e não importa a formação, nem o cargo que exerce, cada um tem a sua importância dentro do setor. Cita também que a heterogeneidade está ligada diretamente com o perfil de cada um, comenta sobre o teste do MBTI, que fez com toda a sua equipe, para mostrar a quantidade de perfis diferentes com que lida diariamente, e que não importa com os enfrentamentos dos diferentes perfis, já que, isso exprime ao crescimento organizacional e estimula a inovação.

Com relação às condições habilitadoras, R4 estimula a presença dos SAC, pois o ambiente representa uma fonte geradora de interações e interdependências entre os agentes (COHEN; AXELROD, 2000). Promove as interações, delega autoridade, mas acompanha, incentiva e assume os erros quando necessário. Convive em um ambiente heterogêneo, conhece bem seus liderados e sabe onde buscar as informações. Estimula a participação no processo decisório e afirma que todas as decisões são planejadas em conjunto, quando surge alguma discordância, tenta convencer e mostrar o caminho certo a sua equipe.

O R5, por sua vez, comenta que a hierarquia prevalece e que as decisões geralmente são unilaterais, mas que os colaboradores são envolvidos nos assuntos organizacionais. Com relação a vínculos, sente-se um pouco desconfortável e acredita que criar algum tipo de interação fora do meio organizacional pode afetar a sua forma de liderar. Lida com as tensões do cotidiano e busca sempre ouvir as duas partes envolvidas. Ainda que não se possa compreender com clareza a presença das condições habilitadoras da TLC, R5 afirma que o trabalho é melhor desenvolvido quando se tem uma equipe heterogênea.

DINÂMICAS DA COMPLEXIDADE

Os resultados apresentados a seguir, referem-se à segunda categoria de análise, as dinâmicas da complexidade que se referem a conceitos de não linearidade (percepção da organização como um todo em um ambiente flexível e incerto); aglutinação (criar vínculos ou conexões entre os agentes) e atratores (prospecção de um ambiente com fluxo de informações), estimulando o comportamento que predispões a mudança e a inovação organizacional (BOHN, 2014).

O discurso de R1 corrobora em partes com as dinâmicas da complexidade, conhece bem seus liderados e ao longo da entrevista citou mudanças que ocorreram em sua gestão para melhorar as rotinas de trabalho. Quando necessita de alguma ideia busca apoio de seus liderados por conhecer a expertise de cada um. Porém, houve poucos comentários em relação a incentivos e exemplos de geração de novas ideias.

No depoimento de R2 ficou explícita sua preocupação em ouvir as pessoas e convidá-las a participar das ações. Sob sua égide, a chave para um problema pode estar no “chão de fábrica”. Em relação às mudanças busca sempre engajar sua equipe, repassa informações e promove discursos articulados e participativos. Este fato coaduna ao conceito

ligado às dinâmicas da complexidade que se referem à aglutinação, também conhecida como vínculos que se estabelecem entre os agentes para fomentar um novo ambiente (UHL-BIEN; MARION, 2009), conseqüentemente, estimula os atratores, pessoas que ajudam a criar os fluxos de informação.

Ao longo do depoimento de R3, fica perceptível a grande aderência à TLC, enquanto as dinâmicas da complexidade, destacando-se nos fundamentos da TLC desde a não linearidade de seu pensamento e de suas ações, quanto ao estabelecimento de vínculos e das interconexões que promove. É possível afirmar-se que há a presença das dinâmicas da complexidade na atuação de R3 em sua gestão, em consonância ao construto teórico de Uhl-Bien e Marion (2009), replicado por Lopes (2011) e testado empiricamente por Bohn (2014).

O depoimento de R4 apresenta todas as características voltadas às dinâmicas da complexidade (não linearidade, aglutinação e atratores). Estas características perfazem em seu discurso a presença das dinâmicas da complexidade no exercício do cargo como gestor. Os líderes adaptativos conseguem vislumbrar nas diferenças o crescimento organizacional (HEIFETZ, 1994, UHL-BIEN; MARION, 2009), ainda que seja necessário aceitar as diferenças para promover um ambiente que instiga inovação. O R4 afirma que para criar fluxo de informação e conhecimento é necessário motivar as pessoas. Para ele, o que mais motiva sua equipe é a confiança e a autonomia, “eu sempre digo: toca o barco que eu confio em ti”, mesmo assim fornece apoio e assume os erros da equipe quando algo errado acontece.

Para uma análise mais completa em torno do depoimento de R5, são necessários exemplos mais aprofundados. Percebe-se que a empresa é muito transparente mesmo em meio a situações atípicas. Cita como exemplo a crise, em momento onde há demissões, todo o grupo remanescente é reunido e informado das alterações realizadas. Percebeu-se pouca interação e participação dentro do setor (de costura/ peças piloto), como também com os demais setores da organização.

EMERGÊNCIA

Os resultados apresentados neste momento são em relação à terceira categoria de análise, a emergência no contexto da TLC. Refere-se a um ambiente de estímulo, incentivo e motivação das pessoas para a execução das estratégias.

O depoimento de R1 não condiz com os processos emergentes da TLC, em nível de trabalho adaptativo e com as lideranças informais. As decisões referentes a processo de inovação geralmente são unilaterais, e quando solicitadas há resistências de implementação. Para tanto, este depoimento não é parâmetro para uma análise apurada sobre a terceira categoria de análise.

O depoimento do R2 está voltado para a aprendizagem, a adaptabilidade e inovação nos processos. Em relação a novos projetos e inovações há certa resistência, e que é

necessário, antes de qualquer feito, fazer com que seus colaboradores comprem a ideia, envolvê-los no processo para que entendam a real importância do projeto. Procura ouvir os seus liderados e faz relação com os objetivos estratégicos traçados. Por meio de seus exemplos e da condução de seus trabalhos, percebeu-se um ambiente propício à caracterização da emergência na TLC.

O discurso do R3 apresenta o papel mobilizador e instigador que tem diante organização para promover a emergência, preocupa-se em trazer as pessoas para um contexto de mudanças, viu-se a necessidade de inovação em alguns processos, reestruturou e unificou os setores de PCP e Logística. Teve uma postura de líder adaptativo (HEIFETZ, 1994), engajamento e mobilização das pessoas no intuito de executar novas ações.

Ao longo do depoimento de R4, percebeu-se que a promoção da aprendizagem é contínua e estimulada. A sua atuação convalida as forças emergentes que, quando estimuladas são capazes de produzir um padrão acima dos níveis de expectativa. Há a presença de um contexto emergente nesta organização que se caracteriza pela inovação, aprendizagem e adaptabilidade.

O depoimento de R5 não condiz com os processos emergentes da TLC, em nível de trabalho adaptativo e com as lideranças informais. R5 comenta que as inovações são voltadas mais para processos (alteração de moldes, etc.). Para tanto, este depoimento não é parâmetro para uma análise apurada sobre a terceira categoria de análise.

LÍDER ADAPTATIVO

Líderes adaptativos habilitam condições que influenciem os SAC, por meio de uma liderança que estimule as interações dinâmicas, as condições de interdependência e condições de heterogeneidade, criando um ambiente com tensões, promovendo um ambiente complexo em que os SAC estejam em constante mudança e reelaboração. Reconhece também a não linearidade, a aglutinação e os atratores como forças emergentes para a percepção da TLC, fazendo surgir a emergência, ou seja, um ambiente que emerge inovação, novas ideias, estratégias, de onde emergem novos e melhores resultados (BOHN, 2014).

Esta categoria de análise representa o objetivo geral da pesquisa em compreender se os fundamentos da TLC estão contidos na atuação dos gestores. Se estiverem, significa dizer que, além de serem gestores, são também líderes adaptativos.

A seguir, dispõem-se no Quadro 1, os dados obtidos por meio de entrevista para demonstrar a percepção dos gestores sobre o que compreendem como ser gestor e líder na condução dos trabalhos e, conseqüentemente, se os qualifica como líder adaptativo.

Conforme representada na Figura 2, a harmonia das forças da função adaptativa e

administrativa resultará na liderança habilitadora (liderança adaptativa), essencial para a gestão de organizações complexas, presentes em todos depoimentos do R2, R3 e R4. Estes depoimentos convalidam o construto teórico proposto na TLC, encontram-se em nível de liderança adaptativa. Neste sentido, afirma-se que R2, R3 e R4 são líderes adaptativos.

Por outro lado, a TLC não ignora o cumprimento da função administrativa disposta no planejamento estratégico, mas une as competências de um líder adaptativo às estratégias da organização no exercício de sua gestão (BOHN, 2014). Essa situação está presente no discurso de R1. Há uma sobreposição da função administrativa à função adaptativa. As características de liderança do R1 são destaques na Liderança Situacional, onde o exercício da liderança acontece por meio da influência do líder sob o comportamento dos liderados no sentido de atender os objetivos da organização (ROBBINS; JUDGE; SOBRAL, 2010).

A estrutura desta teoria possibilita o desenvolvimento da liderança por meio da aprendizagem e da capacidade criativa e adaptativa de sistemas adaptativos complexos (SAC), permitindo que estruturas tradicionais de controle, tornem-se apropriadas a conduzir e produzir resultados positivos, tornando compatível à execução do planejamento estratégico. A este conceito, aproximam-se os discursos de R1 e R5. A TLC ainda se destina a integrar a dinâmica da complexidade e da burocracia, da coordenação, do controle, da prospecção e exploração dos SAC e hierarquias, bem como a emergência casual (UHL-BIEN; MARION; MCKELVEY, 2007). Nesta categoria, encaixam-se os líderes que estão fortemente ligados à função administrativa com indícios de atuação na função adaptativa, ou seja, o exercício da liderança adaptativa se faz presente em parte.

De forma geral, nota-se nos discursos dos entrevistados uma preocupação com as responsabilidades e desafios dos líderes e gestores para o capital humano das empresas. Nesse sentido, para a grande maioria dos entrevistados existe uma diferença significativa entre gestor e liderança, entretanto o R5 não percebe tal diferença. Logo, é possível relacionar esses achados com o propósito desse estudo quanto à percepção dos gestores em relação aos fundamentos da TLC.

A análise foi tratada sob a ótica da liderança administrativa (burocracia e hierarquia) e liderança adaptativa (proveniente da interação dos agentes e do cotidiano de mudanças – SAC). Portanto, a TLC não vê os fatos pelas lentes da exclusão, aceitando apenas uma característica e excluindo a outra, mas pelo modelo de inclusão de várias dimensões possíveis.

Quadro 1 – Características da Gestão e da Liderança

Entrevistado	Operacionalização: O líder adaptativo na TLC promove e estimula as forças emergentes que são validadas com as condições habilitadoras e as dinâmicas da complexidade. Estas forças são detectadas por meio da convergência dos atributos de um gestor que atua no modelo de liderança adaptativa.
--------------	---

	Atributos de um Gestor	Convergências entre Gestão e Liderança	Mobilização de Pessoas (Liderança Adaptativa)	Percepção individual sobre o que mudou no seu período de atuação
R1	Não há um comentário expressivo na entrevista.	[...] Pra mim as coisas se misturam, pra ser um bom líder ele tem que fazer uma boa gestão. É que gestão soa mais como gestão de pessoas, e líder como aquele líder de fábrica que mandava fazer as coisas. Mas para mim hoje em dia não tem muita diferença, eles se confundem.	[...] um bom líder ele tem que fazer uma boa gestão [...].	[...] Acho que consegui uma equipe mais coesa, trabalha com uma harmonia maior, acho que hoje se eu fosse demitido, o que eu deixaria para a empresa é uma equipe que trabalha na mesma linha. Aumentamos o mix de produtos, e também aumentamos a equipe externa, hoje em dia somos mais de 100 (liderados indiretos).
R2	Eu acho, é algo que é um conflito na mente das pessoas. O que é um chefe? O que é um líder? O que é um gestor? Nós tratamos como gestor todos os nossos líderes aqui, que são vistos como líderes, nós tratamos como gestor.	Porque pra mim o líder é o cara que manda e você me obedece, e o gestor é o cara que está ali o tempo todo, o tempo todo pronto, eu preciso que você faça isso, ele vai até o local, ele dá a instrução, ele dá a direção, ele dá o ensinamento, ele sempre está pronto a ouvir, eu acho que o líder ele não ouve muito, e o gestor é o cara que geri pessoas, que gerencia conflitos, que gerencia informação, eu sempre falo, que eu acho que um bom gestor é aquele que ouve muito mais do que o que fala, porque quando você dá a possibilidade de ouvir as pessoas te falarem, você tem possibilidade de fazer uma excelente gestão.[..	[...] para mim é extremamente importante que o meu colaborador esteja bem. Se ele está endividado, ele não vai estar aqui trabalhando bem, se ele está com problema de familiar, ele não está trabalhando bem, então a gente trabalha muito com essa parte humana [...].	A parte humana, o meu foco principal é parte humana, se eu não tiver um funcionário bem resolvido trabalhando aqui dentro, eu não vou ter uma eficiência, não vou ter uma qualidade [...]
R3	Equilíbrio emocional. A gente menospreza o quanto as pessoas estão filmando o que você faz o tempo todo, você pode construir uma liderança por meses e basta fazer uma fofoca ou falar mal de alguém ou qualquer coisa desse tipo. A gente se esquece um pouco disso menospreza o impacto que isso tem [...]	Deveriam, mas não são necessariamente, gestor é um papel formal, líder é um estado que você conquista, Se você faz bem para um e não faz bem para o outro, seja qual for dos dois, na minha opinião você vai sofrer. Você pode ser um excelente líder, mas pode não garantir algumas rotinas de gestão de fato, pode ser um líder que todo mundo segue, mas que não está levando todo mundo pra direção correta. Você pode ser um baita gestor e saber pra	Bater metas um bom gestor arranca, mas não por muito tempo, bater metas por muito tempo, um bom gestor ao mesmo tempo sendo um bom líder consegue [...]. Mas eu não acho que é um ou outro, acho que tem que ser os dois.	A própria avaliação de desempenho com um mapa de competências desdobrado em nível de analisa que é diferente. O MBTI, na gestão de pessoas. Tem bastante coisa, o plano de sucessão, que eu montei na minha equipe, que áreas tem sucessores naturais, que áreas que se o coordenador ou gestor sair, não tem ninguém sendo preparado para isso, discuto isso com meus gestores e coordenadores. Isso também não tinha.

		aonde ir e como chegar ao resultado, mas as pessoas não querem te seguir. [...]		Nos processos bastante coisa, eu tenho feito com a equipe e com os gestores uma serie de melhorias de processos.
R4	[...] acho que entusiasmos é muito importante, ter esse olhar para pessoas, processos. Quando a gente fala de pessoas entusiasmo é um elemento importante porque você motiva as pessoas com o teu entusiasmo [...].	[...] Olhando a minha descrição de cargo, não são a mesma coisa, mas devem convergir. Porque aquele posicionamento de líder você não precisa ter o cargo de gestor, as vezes as pessoas te reconhecem como tal pela informalidade, de ser engajando, por ser uma pessoas que é seguida pelo demais.	[...] tu pode ser um gestor sem ser um líder. O líder é aquela pessoa que naturalmente faz com que as coisas aconteçam ao seu redor, envolvendo as pessoas, e não só na parte positiva, mas resolvendo as diferenças e tudo o mais. Mas eu acho que tu pode ser um gestor, mas não quer dizer que tu vai ser um gestor tão bom.	[...] Criamos um plano com os objetivos e metas de 2020, eu acho que as empresas que falam de sustentabilidade não fazem normalmente dessa forma, contratam uma consultoria, pegam especialistas de sustentabilidade, olham uma cadeia e traçam seus planos, a gente fez um processo bem participativo, interno. Eu acho que pode ser entendido como uma inovação a forma com que fizemos. [...].
R5	A simplicidade, a humildade e o comprometimento.	Acho que não existe diferença.	O gestor em si tem uma responsabilidade maior que o líder, ele responde por um grupo todo.	Mudanças gradativas, sempre pra melhor. Mas relacionadas a parte de produção.

Fonte: Elaborado pelos autores com base nos dados da pesquisa (2016)

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este estudo teve por objetivo identificar os elementos característicos da Teoria de Liderança com base na Complexidade (TLC) presentes na atuação dos gestores de Indústrias Têxteis do Litoral Norte de Santa Catarina, desse modo trazendo uma observação empírica de uma teoria relativamente recente em estudos organizacionais.

Após as análises de cada um dos discursos ficou explícito que as Indústrias têxteis são organizações complexas, sejam pelas forças internas e externas (demandas de mercado, constantes mudanças ambientais, tecnologias, sustentabilidade, expectativas), que as influenciam, ou, pelos relacionamentos nos mais diversos níveis hierárquicos com os quais os gestores convivem.

Com esse estudo, foi possível identificar as condições habilitadoras da TLC na atuação dos gestores, sendo que em duas delas prevalece o sistema hierárquico e a função administrativa, como se pôde verificar nos resultados de R1 e R5.

Quanto às dinâmicas da complexidade, por meio da análise do discurso, foi possível compreender que em sua maioria os gestores possuem pensamento não linear, e que todos, de alguma forma, conseguem criar um grupo heterogêneo e dinâmico. Alguns deles conseguem perceber a presença de lideranças informais, mesmo que não possam aproveitar

todo o seu potencial.

Também foi possível compreender como ocorre a aprendizagem e adaptabilidade nas indústrias, este foi presente com mais predominância no R2, R3 e R4. Nas análises efetuadas pelas categorias avaliadas, quanto às condições habilitadoras, às dinâmicas da complexidade, à emergência e à TLC, destacam-se os depoimentos e práticas de gestão de R2, R3 e R4. Os demais depoimentos preenchem parcialmente os requisitos da TLC, com destaque para a função administrativa.

Este estudo pretende contribuir para a ampliação do debate acerca do tema, ainda incipiente no contexto brasileiro. No que tange às limitações, destaca-se que houve pouca abertura por parte das indústrias têxteis para a realização da pesquisa, nos demais níveis hierárquicos. Como sugestão para próximas pesquisas, destaca-se a possibilidade de aplicação e expansão em indústrias dos demais segmentos econômicos, bem como avaliar outras variáveis que impactam na atuação das lideranças, como por exemplo, a variável cultura.

REFERÊNCIAS

ARAÚJO; J. S.; VETTORAZZI, K. M. A sustentabilidade de produtos e serviços enquanto pré-requisito ao consumo consciente. **Revista de Direito Econômico e Socioambiental**, v. 1, n. 1, p. 109-126, 2010.

BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. 3. ed. Lisboa: Edições 70, 2004.

BASS, B. M. **Leadership and Performance Beyond Expectations**. New York: Free Press, 1985.

BECASSI, A. A.; JANNUZZI, C. Estratégia de gestão e inovação tecnológica na indústria paulista do setor têxtil. In: XIII Encontro de Iniciação Científica da PUC, Campinas - SP, 21, **Anais...** Campinas: Encontro de Iniciação Científica da PUC, 2008.

BOHN, A. C. **A atuação dos pró-reitores em universidades catarinenses do Sistema ACADE: uma análise fundamentada na teoria da liderança com base na complexidade (TLC)**. 2014. 120 f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Programa de Pós-Graduação em Administração, Universidade Regional de Blumenau – Furb, Blumenau, 2014.

BURNS J. M. **Leadership**. New York: Harper & Row, 1979.

CAPRA, F. **As conexões ocultas: ciência para uma vida sustentável**. Tradução: Marcelo B. Cipolla. São Paulo: Cultrix, 2002.

COHEN, M. D.; AXELROD, R. **Harnessing complexity: organizational implications of a scientific frontier**. New York: The Free Press, 2000.

COSTA, A. C. R.; ROCHA, E. R. P. Panorama da cadeia produtiva têxtil e de confecções e a

questão da inovação. **BNDES Setorial**, Rio de Janeiro, n. 29, p. 159-202, 2009.

CROSSAN, M. M.; APAYDIN, M. A Multi-dimensional Framework of Organizational Innovation: A Systematic Review of the Literatura. **Jornal of Management Studies**, v. 46, n. 6, p. 1154-1191, 2010.

GORINI, A. P. F. Panorama do setor têxtil no Brasil e no mundo: reestruturação e perspectivas. **Revista do BNDES Setorial**, n. 12, p. 17-50, 2000.

HEIFETZ, R. A. **Leadership without answer**. Cambridge, MA: Harvard University Press, 1994.

LOPES, M. C. **Complexview**: um framework para a produção de jogos de empresas aplicados no desenvolvimento de liderança com base na complexidade. 2011. 502 f. Cap. 3. Tese (Doutorado em Engenharia e Gestão do Conhecimento) – Programa de Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2011.

LOPES, M. C.; CERVI, G. M. Gestão do ensino superior: uma experiência de liderança com base na complexidade. In: XIII Coloquio Internacional de Gestión Universitaria en América Del Sur: **rendimientos académicos y eficacia social de la universidad**. Argentina: Buenos Aires, 2013.

MALHOTRA, N. K. **Pesquisa de marketing**: uma orientação aplicada. 4. ed. Porto Alegre: Bookman, 2007.

MARCONI, M. A.; LAKATOS, E. M. **Fundamentos de Metodologia Científica**. 7. ed. São Paulo, Atlas, 2016.

MÉNDEZ, J. L. F.; VALLE, R. S.; ALEGRE, J. Transformational leadership and absorptive capacity: an analysis of the organisational catalysts for this relationship. **Technology Analysis & Strategic Management**, 2017.

MINAYO, M. C. S. **Pesquisa social**: teoria, método e criatividade. Petrópolis: Vozes, 1994.

REBELO, L. M. B.; COELHO, C. C. R. S.; ERDMANN, R. H. Contribuições da teoria da complexidade ao processo de planejamento estratégico em universidades. In: Pedro Antonio de Melo; Nelson Colossi. (Orgs.). **Cenários da Gestão Universitária na Contemporaneidade**. Florianópolis: Insular, 2004.

RAUCH, A.; WIKLUND, J.; FRESE, M.; LUMPKIN, G. T. Entrepreneurial orientation and business performance: cumulative empirical evidence. **Entrepreneurship Theory and Practice**, v. 33, n. 3, p. 761-788, 2009.

RICHARDSON, J. R. et al. **Pesquisa social**: métodos e técnicas. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2012.

ROBBINS, S. P.; JUDGE, T. A.; SOBRAL, F. Liderança. In: **Comportamento organizacional**: teoria e prática no contexto brasileiro. 14. ed. São Paulo: Pearson Prentice, 2010. p. 357-400.

SARAIVA, L. A. S.; PIMENTA, S. M.; CORRÊA, M. L. Faces do discurso empresarial no setor têxtil

mineiro. **Caderno de Pesquisas em Administração**, v. 8, n. 2, p. 41-56, 2001.

Sebrae SC. **Serviço brasileiro de apoio às micro e pequenas empresas**. Disponível em: <<http://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/Busca?q=classifica%C3%A7%C3%A3o%20de%20porte%20e%20faturamento>>. Acesso em: 28 nov. 2016.

SILVA, E. M.; ANDRADE, F. A.; SOUZA, J. E.; SILVA, J. R.; SANTOS, O. S. Gestão de custos para a indústria têxtil: proposição de modelo. In: XIII Congresso Brasileiro de Custos-ABC, Belo Horizonte – MG, 13, **Anais...** Belo Horizonte: ABC, 2006.

STACEY, R. D. **Complexity and creativity in organizations**. San Francisco. Berret-Koehler Publishers, 1996.

UHL-BIEN, M; MARION, R.; MCKELVEY, B. Complexity Leadership Theory: shifting leadership from industrial age to the knowledge. **The Leadership Quarterly**, v. 18, n. 4. p. 298- 318, 2007.

UHL-BIEN, M.; MARION, R. Complexity leadership in bureaucratic forms of organizaing: a meso model. **The Leadership Quarterly**, v. 20, p. 631-650, 2009.