

# DESENVOLVIMENTO REGIONAL E VULNERABILIDADE PSICOLÓGICA: CONCEPÇÃO DE LIDERANÇA DE ALUNOS DOS CURSOS DE GESTÃO DA UNIVERSIDADE FEDERAL DO TOCANTINS

## REGIONAL DEVELOPMENT AND PSYCHOLOGICAL VULNERABILITY: LEADERSHIP CONCEPTION OF STUDENTS OF THE MANAGEMENT COURSES OF THE FEDERAL UNIVERSITY OF TOCANTINS

## DESARROLLO REGIONAL Y VULNERABILIDAD PSICOLÓGICA: CONCEPCIÓN DE LIDERAZGO DE ALUMNOS DE LOS CURSOS DE GESTIÓN DE LA UNIVERSIDAD FEDERAL DE TOCANTINS

**Thelma Pontes Borges, Dra.**

Universidade Federal do Tocantins/Brazil  
[thelmapontes@uft.edu.br](mailto:thelmapontes@uft.edu.br)

**Miguel Pacífico Filho, Dr.**

Universidade Federal do Tocantins/Brazil  
[miguilim@uft.edu.br](mailto:miguilim@uft.edu.br)

**Gabriel Henrique Macedo de Araújo, BEL**

Universidade Federal do Tocantins/Brazil  
[gabriel94araujo@gmail.com](mailto:gabriel94araujo@gmail.com)

### RESUMO

O desenvolvimento regional é favorecido quando os gestores voltam o olhar para os arranjos locais e para a compreensão das comunidades. Portanto, para que gestores sejam bons operadores das relações promovendo decisões a partir da coletividade é necessário que tenham condições psicológicas em que valores éticos estejam alocados em sua personalidade. Assim, o objetivo do trabalho é verificar as noções de liderança de alunos dos cursos de Gestão da UFT por meio de 9 entrevistas semidirigidas. Como resultado, verificou-se que 2 entrevistados têm uma noção de liderança circunscrita à autonomia moral, o que sugere que os demais enfrentam dificuldades para pensar por si próprios e tomar decisões conscientes. Conclui-se que o desenvolvimento regional é dependente de uma formação em gestão capaz de desenvolver elementos psicológicos fortalecedores de uma personalidade autônoma.

**Palavras-chave:** Desenvolvimento Regional; Moralidade; Gestão; Liderança.

### ABSTRACT

Regional development is favored when managers look to local arrangements and community understanding. Therefore, for managers to be good operators of relationships promoting decisions from the collectivity it is necessary that they have psychological conditions in which ethical values are allocated in their personality. Thus, the objective of the work is to verify the notions of leadership of students of the UFT Management courses through 9 semi-structured interviews. As a result, it was found that 2 interviewees have a notion of leadership limited to moral autonomy, which suggests that others face difficulties to think for themselves and make conscious decisions. It is concluded that regional development is dependent on management training capable of developing psychological elements that strengthen an autonomous personality.

**Keywords:** Regional Development; Morality; Management; Leadership.

### RESUMEN

El desarrollo regional es favorecido cuando los gestores vuelven la mirada hacia los arreglos locales y para la comprensión de las comunidades. Por lo tanto, para que gestores sean buenos operadores de las relaciones promoviendo decisiones a partir de la colectividad es necesario que tengan condiciones psicológicas en que valores éticos estén insertados en su personalidad. Así, el objetivo del trabajo es verificar las nociones de



liderazgo de alumnos de los cursos de Gestión de la UFT por medio de 9 entrevistas semidirigidas. Como resultado, se verificó que 2 entrevistados tienen una noción de liderazgo circunscrita a la autonomía moral, lo que sugiere que los demás enfrentan dificultades para pensar por sí mismos y tomar decisiones conscientes. Se concluye que el desarrollo regional es dependiente de una formación en gestión capaz de desarrollar elementos psicológicos fortalecedores de una personalidad autónoma.

**Palabras clave:** Desarrollo Regional; la moralidad; gestión; conducir.

## 1 INTRODUÇÃO

Num mundo globalizado em que enormes forças produtivas se unem em prol do capital e fortalecimento de grandes grupos econômicos, faz-se necessário o debate acerca de facilitadores do desenvolvimento regional, uma vez que por esse é possível constituir elementos fortes e adequados ao enfrentamento da situação e à promoção da localidade. Para tanto, os estudos consideram importante o olhar para os arranjos locais a fim de permitir a compreensão e especificidade das comunidades, suas riquezas naturais e humanas, seus saberes e forças, objetivando-se que o Estado atue no fortalecimento de políticas e instituições que subsidiem seu desenvolvimento a partir de forças endógenas. Nesse sentido, a formação de gestores capazes de perceber os problemas em seu entorno e analisar suas diversas vertentes se torna crucial nesse processo. Nesse ambiente de promoção do desenvolvimento, não raro se faz presente o debate relativo aos líderes natos como aqueles capazes de potencializar a produtividade e mostrar os caminhos, convencendo as pessoas a seguir e a se submeter ao mais alto grau de servidão voluntária (MENDES, 2007). Nessa situação, a liderança é e está a serviço do mercado, e não do bem-estar dos que ali convivem.

O desenvolvimento regional carece de gestores que se configurem como bons operadores das relações dialógicas, promovendo a democracia e fortalecendo as decisões a partir da coletividade das ações. Para tanto, requer pessoas que tenham condições psicológicas subjetivas em que valores éticos estejam alocados no centro de sua personalidade.

A Psicologia há bastante tempo vem auxiliando na compreensão dos mais diversos campos e não seria diferente em relação às discussões acerca de liderança. Esses estudos normalmente ocorrem pelo que se convencionou chamar de Psicologia organizacional ou Psicologia do trabalho, ou até mesmo de Psicologia da saúde mental do trabalhador. Contudo, poucos ou quase nenhum estudo são feitos quando o referencial teórico é calçado dentro da Psicologia do Desenvolvimento Humano ou, mais especificamente, na Psicologia da Moralidade. Pedro-Silva e Ferreira-Costa (2017, p.44) afirmam “[...] não é de nosso conhecimento trabalhos desta natureza [...]”.

Assim, pretendemos contribuir com a discussão sobre liderança, mas a partir da concepção psicológica do desenvolvimento, pontualmente da Psicologia Moral, que tem seus fundamentos iniciados por Piaget (1932/1994) ao instituir um debate profícuo acerca da ideia de que moralidade é uma condição psicológica não inata, a ser desenvolvida (ou não), e que impacta diretamente nas análises que fazemos das situações e comportamentos. Ressaltamos que não foi de nosso interesse realizar uma abordagem de revisão sobre lideranças do ponto de vista das Ciências da Administração, o que poderia ser verificado, por exemplo, em Fonseca, Porto e Borges-Andrade (2015) ao proporem uma análise da produção científica brasileira sobre o tema, mas sim estabelecer um olhar diferenciado a partir da Ciência Psicológica que auxilie na produção de novas investigações e soluções.

Dessa forma, trabalhamos com a hipótese de que os pareceres acerca de liderança são perpassados pela tendência de desenvolvimento moral do sujeito em questão, demonstrando seu juízo moral e ofertando indicativos de como se comporta. Temos como objetivo de pesquisa verificar as concepções de liderança de alunos dos cursos de Gestão da Universidade Federal do Tocantins (UFT) e aferir se essas visões são compatíveis com o esperado para a promoção do desenvolvimento regional. Para tanto, foram realizadas nove entrevistas semidirigidas com três alunos de cada curso: Gestão de Logística, Gestão de Turismo e Gestão de Cooperativas. Tal pesquisa se faz importante por permitir apurar como alunos com formação em Gestão veem a temática, auxiliando-os a pensar não somente no papel da universidade enquanto aquela capaz de transmitir conteúdos específicos de uma área, mas também como responsável por auxiliar na construção de ambientes mais favoráveis a formação de lideranças capazes de promover o desenvolvimento regional e que impactam no modo de ser como pessoa e como profissional. Ao considerar que esses futuros gestores poderão atuar para pensar sua região, consideramos ser relevante compreender aspectos subjetivos de sua personalidade.

Para apresentar o debate, o texto será dividido da seguinte maneira: Introdução, com destaque do tema e seu objetivo; seguido pela discussão a respeito dos debates sobre desenvolvimento regional; logo após Psicologia Moral – com apresentação das teorias da Psicologia que nos auxiliam a pensar o desenvolvimento humano; apresentação da pesquisa e resultados; considerações finais e o papel do desenvolvimento psicológico humano para se pensar o desenvolvimento regional.

## **2 Debates sobre desenvolvimento regional**

Durante bastante tempo o desenvolvimento foi vinculado ao crescimento econômico e à crença de que quanto maior a renda *per capita* melhor a vida dos cidadãos de um país. Contudo, em decorrência de trabalhos e constatações científicas, percebemos que em geral o que há é uma concentração de capital em grupos sociais e regiões específicas. As desigualdades regionais no Brasil e a má distribuição de renda permitem pensarmos em condições necessárias aos arranjos locais a partir dos setores e atores políticos com propensões a produzir uma virada no desenvolvimento de forma endógena.

Desde a década de 1950, ganha força o debate acerca de desenvolvimento regional com a preocupação de verificar fatores mais localizados e menos globais. As principais teorias versam sobre a necessidade de industrialização e relações articuladas em cadeia que partem da produção da matéria prima, passa pela manufatura e por fim pela distribuição a fim de gerar o desenvolvimento regional (MADUREIRA, 2015). Visão preponderante ainda nos discursos de prefeitos e governadores que advogam incentivos à instalação de empresas e, conseqüentemente, de geração de trabalho e renda, infraestrutura e outros, mas com omissão de fatores como poluição, desmatamento, trânsito, para citarmos alguns dos tipos de adoecimentos que a indústria pode trazer, perdurando uma perspectiva mais econômica do que social e ambiental.

A preponderância da visão calcada no desenvolvimento econômico permite pensar que essa é uma das possibilidades de olhar sobre a localidade. Desenvolvimento econômico pode ser compreendido como sinônimo de crescimento econômico (MADUREIRA, 2015). Esse conceito aparece logo após a Segunda Guerra Mundial para auxiliar na retomada das estruturas no pós-guerra. Nesse mesmo período cria-se a Organizações das Nações Unidas (ONU) a fim de garantir segurança, saúde e educação a países menos desenvolvidos. Vinculada à ONU institui-se a Comissão Econômica para a América Latina e Caribe (CEPAL), órgão gerador de especificidades e

que fornece informações capazes de pensar em desenvolvimento focado nas peculiaridades dessa região. É no clima de pós-guerra e de constituição da ONU, CEPAL, BIRD e FMI que se busca a reconstrução dos países e passa-se a definir que crescimento econômico é parte do desenvolvimento, sem o qual esse não ocorreria (FURTADO, 1963).

Vasconcelos e Garcia (2008) esclarecem que crescimento econômico é um dos elementos do desenvolvimento econômico, e que juntos devem gerar fatores vinculados à melhoria da qualidade de vida da população com o avanço de indicadores econômicos e sociais, tais como desemprego, saúde, moradia etc. Esse progresso econômico seria alcançado a partir de etapas de desenvolvimento até atingir uma maturidade na qual o grosso das pessoas tivesse o suficiente e a produção fosse maior que o aumento populacional, conferindo estabilidade econômica e a possibilidade de as famílias aprofundarem seus laços sociais (ROSTOW, 1974). Rostow (1974) escreve sobre a possibilidade de novo aumento demográfico em razão da tranquilidade socioeconômica produzida. Essa visão, um tanto utópica na atualidade, desconsiderou as desigualdades socioespaciais. Nesse sentido, os estudos de desenvolvimento regional vêm impulsionar o debate acerca daquilo que é próprio de uma perspectiva de planejamento localizado para impulsionar regiões específicas. Desta maneira a proposta da CEPAL já representava um caminho, pois visava justamente olhar para regiões típicas, considerando suas diferenças.

No Brasil, apesar de todas as desigualdades regionais, a política de desenvolvimento preponderante é aquela calcada na ideia de que o Estado é responsável pela integração nacional e pelo desenvolvimento econômico (GRANITO et al., 2007). Assim, tem-se desde a década de 1970 inúmeras tentativas de diminuir diferenças regionais com investimentos em infraestrutura como rodovias, energia etc., além de projetos como a criação do Banco do Nordeste, em 1952, da Superintendência de Desenvolvimento do Nordeste (SUDENE), em 1959, a Zona Franca de Manaus, em 1967, bem como políticas de superação da seca do Nordeste, entre outras medidas a fim de reduzir os problemas do Norte/Nordeste. O padrão sociodesenvolvimentista brasileiro continua sustentado nas mesmas ideias, embora os padrões capitalistas e de globalização tenham alcançado novos patamares, e diversas crises aparecido, dificultando a sustentabilidade ambiental e econômica do Brasil (GRANITO et al., 2007). Evidente que existem controvérsias sobre o ponto de encontro entre sustentabilidade e crescimento, mas há tentativas de se pensar tal processo como podemos ver na discussão sobre o decrescimento proposto por Latouche (2009).

As agências de desenvolvimento, como a SUDENE, por exemplo, como proposta de desenvolvimento local com integração nacional, esgotou seu potencial em face das exigências de um mundo cada vez mais marcado pela exploração em nível macro. As políticas de atuação num país de extensão continental se mostram frágeis e ineficazes. É nessa ótica que as cidades e regiões precisam se organizar em razão da descentralização do poder, da necessidade de cuidar de suas riquezas naturais, da crescente luta por cidadania e direito à manutenção da vida e assumir o debate e os rumos de seus destinos (OLIVEIRA; LIMA, 2003).

Segundo Canos (2017), os debates acerca do desenvolvimento regional no Brasil tornam-se mais intensos em decorrência de fatores como o avanço do neoliberalismo; os malefícios de uma suposta falência fiscal do Estado, que deteriora as funções públicas e a política e atinge em cheio as localidades; a privatização de empresas estratégicas para a ação política e econômica de regiões e do país; e a falta crescente de investimentos.

Os paradigmas que consideram que a industrialização em grandes polos irradiaria desenvolvimento para as demais regiões, como se fosse uma grande força motriz exógena competente o bastante para gerar crescimento

em grande escala, começam a ser questionados justamente por desconsiderar especificidades da sociedade, suas conformações geográficas e humanas, sua história e formação, impondo regras e políticas de cima para baixo. Assim, abrem-se caminhos para paradigmas de desenvolvimento que voltam seus olhos para aquilo que configura a localidade e suas relações (OLIVEIRA; LIMA, 2003); o olhar de perto, compreender, reorganizar e construir se destacam.

As teorias de desenvolvimento regional consideram que deve existir uma força endógena ativada pela participação da sociedade local em termos de planejamento, ocupação socioespacial, constituição de metas e superação de desafios, que, juntamente com a articulação econômica, alavanca a localidade. Nesse sentido, tais teorias servem de suporte às políticas econômicas e sociais a fim de favorecer a região (OLIVEIRA; LIMA, 2003). Por focar nas proximidades, verificando suas desigualdades e possibilidades de superação de forma sustentável, é possível constituir elementos capazes de favorecer a cidadania, diminuir a exclusão social e propiciar o desenvolvimento (GRANITO et al., 2007). A promoção do desenvolvimento regional deveria partir de uma política nacional de enfrentamento das desigualdades regionais e da promoção dos atores locais e regionais, incluindo as lideranças. Neste sentido é interessante verificar que entre 2007 e 2013 tivemos a implementação do Programa de Promoção da Sustentabilidade de Espaços sub-regionais (PROMESO) que teve como fator conveniente trazer ao debate nacional uma política de ordenamento territorial e de integração nacional, com a premissa de fortalecer regiões economicamente fora dos processos capitalistas de produção e consumo (CARGNIN, RÜCKERT, 2013).

O PROMESO a partir de suas variáveis definiu principalmente as regiões norte, nordeste e centro-oeste como prioritárias; 13 mesorregiões diferenciadas e 10 microrregiões selecionadas. Criou níveis de atuação que foi do supranacional, passando pelo macrorregional, sub-regional e intraurbanos. Esse último com destaque para o regional e de promoção da qualidade de vida a partir do desenvolvimento endógeno e do fortalecimento dos arranjos produtivos locais (CARGNIN, RÜCKERT, 2013).

Enxergar a partir de dentro é uma forma de superar as forças produzidas pela globalização e pelos grandes conglomerados econômicos por meio de inúmeras articulações e reestruturações locais e em cadeia. Os arranjos endógenos podem fazer frente às grandes desigualdades sociais estabelecidas pela exploração desses conglomerados que se utilizam do território apenas para suas operações, sem pensar no que e como provoca modificações no espaço e nas pessoas. Assim, segundo Silveira (2005), configuram-se novas aprendizagens, políticas públicas promotoras de cooperação e de articulação com atores sociais diversificados, valorizando o capital social e humano. Com as potencialidades trabalhadas é possível superar assimetrias regionais e criar articulações inter-regionais capazes de priorizar o bem-estar e a melhoria de vida do cidadão comum.

Apesar de controvérsias com relação ao PROMESO e a eficácia do programa a nível nacional há que se destacar que segundo Cargnin e Rückert (2013, p. 10) a política constituída repercutiu em benefícios visíveis na mesorregião da metade Sul do Rio Grande do Sul, culminando entre outras situações na criação da Universidade Federal da Fronteira Sul, a partir do empenho de atores sociais que compunham o Fórum Regional. Contudo, aquilo que era estratégico para integrar e desenvolver a região não aconteceu “e as ações ficaram restritas a projetos pontuais, mesmo que estes guardassem relação com a base produtiva local”. Freitas e Rambo (2019) também chegaram a conclusões parecidas, demonstrando que apesar do programa ter fortalecido as lideranças locais, ter gerado renda e favorecido o debate de sustentabilidade ambiental, não ocorreu um processo de integração regional, as ações eram dependentes economicamente e não houve relação adequada com outros

níveis de gestão que vislumbresse de fato os objetivos do PROMESO. Ainda, Macedo e Coêlho (2015) afirmaram que os fundos destinados a tal política continuaram a investir em espaços mais dinâmicos e não naqueles que necessitavam se desenvolver.

Em 2014 Cargnin alerta que parte do problema e das dificuldades encontradas no programa de integração nacional vem de décadas de abandono e de políticas calcadas no Estado mínimo, e que será apenas após a instalação de um governo com foco em bem-estar-social e aumento da percepção de Estado, que irá se investir num projeto de desenvolvimento regional como o PROMESO em 2007.

O paradigma do desenvolvimento regional sustenta algumas concepções importantes, entre elas a de fortalecimento do regional e do nacional, considerando que é das comunidades que devem sair os parâmetros de crescimento e de planejamento e esses devem vir sustentados a partir de uma organização de políticas públicas que visem a diminuição das desigualdades regionais e o fomento de ações em níveis micro e macro. Ao direcionar os olhos para as proximidades, os princípios desse paradigma se assemelham aos do desenvolvimento sustentável, por considerar a preservação das riquezas naturais em detrimento das forças políticas e econômicas, a geração de trabalho e renda e a vinculação social como forma de fortalecimento da cidadania, com o respeito e valorização da cultura, religião e saberes da população (GRANITO et al., 2007). As experiências de políticas públicas voltadas ao desenvolvimento regional, como o PROMESO, devem servir de base para superação de dificuldades já visualizadas nas análises de tais programas.

Para Santos (2003), a preocupação em relação ao desenvolvimento regional é a formação dos atores locais para que possam ver e entender a localidade como fator de desenvolvimento, sabendo identificar as possibilidades e os elementos desfavoráveis ao processo. Objetiva-se assim produzir endogenamente aspectos microrregionais que alavanquem pessoas, grupos e o local. Para tanto, novos mecanismos de tomadas de decisão devem ser desenvolvidos, valorizando-se a participação dos envolvidos nesse processo, fortalecendo instituições coletivas e a democracia, produzindo e gerando renda, além de estabelecer mecanismos de inter-relações e redes competentes o bastante para fazer avançar e produzir desenvolvimento. A participação social deve ter como meta a diminuição da exclusão social e a análise dos custos-benefícios ambiental e social (GRANITO et al., 2007; VASQUES BARQUERO, 2001).

O poder público, assim, respaldado pela comunidade, tem a função de articular suas políticas às necessidades da sociedade civil, das empresas privadas e do bem coletivo, facilitando as tomadas de decisão e instituindo os parâmetros necessários de funcionamento. Desta forma, cabe ao poder público a formação educacional necessária em todos os níveis de ensino, assegurando ao técnico e ao superior acesso ao crédito e ao fomento do empreendedorismo, propostas de associativismo e cooperativismo, infraestrutura urbana e rural e desenvolvimento tecnológico por meio de parcerias (SANTOS, 2003). Nesse sentido, incubadoras de cooperativas e de empresas públicas são bem-vindas, bem como a articulação com universidades para pensar novos produtos e cadeias de distribuição e consumo. O Estado é, dessa maneira, ator importante, por fomentar, articular e favorecer o desenvolvimento regional e captar as forças produzidas exogenamente e vinculá-las com as endógenas.

A compreensão da articulação entre as diversas dimensões do desenvolvimento regional são conhecidas e devem ser consideradas, mas existem fatores que interferem no fomento e nos avanços de tais ideias, a começar pelo que Cargnin (2014) apontou: políticas focadas na instalação de um estado mínimo que perdurou da redemocratização até a estabilidade econômica com o governo de Fernando Henrique Cardoso e a sua retomada

após o impeachment de Dilma Rouseff dificultam a continuidade de políticas de Estado voltado para a aceleração econômica das diversas regiões. Bem como políticas de “negociações” como as estabelecidas pelo presidencialismo de coalização, típicas do período do PROMESO, fizeram com que as diversas agências estatais que teriam que trabalhar em prol do programa e em conjunto, estabelecessem dinâmicas de competição a partir da lógica dos dirigentes das agências do governo federal (ROCHA NETO; BORGES, 2016) sabotando o andamento das propostas. Considerando que quem deveria coordenar passa a disputar, fica difícil imaginar como as articulações locais se organizariam.

Para conseguir trilhar conhecimento acerca da localidade, as teorias de desenvolvimento regional são dependentes da multidisciplinaridade e da interdisciplinaridade, pois aspectos sociológicos, psicológicos, econômicos, políticos, geográficos, ambientais, entre outros, permitem compreender as dinâmicas regionais e as relações entre desenvolvimento e região. Mattedi (2015) aponta que quanto mais complexa é uma região, mais conhecimento se produz sobre ela. E quanto mais conhecimento adquire sobre si mesma, maior a capacidade de produzir desenvolvimento regional. Assim, de forma reflexiva, quanto mais se estuda e entende uma região maior a chance de essa se desenvolver. Conhecimento retroalimenta desenvolvimento. “E isso assinala que a própria capacidade de uma região pensar a si mesma pode se converter num indicador de desenvolvimento regional” (MATTEDI, 2015, p.61).

O autor ainda escreve que o paradigma do desenvolvimento regional é multidimensional, em que aspectos econômicos, sociais, políticos e ambientais interferem; é multidirecional, ou seja, pode haver progressos e retrocessos, que ocorrem ora separados, ora concomitantes; e é também multissignificativo, dependendo do grupo social envolvido e de suas visões. Dessa forma, o desenvolvimento regional emerge de diversas análises e atuações, que podem ser ambivalentes e imprevisíveis.

Com investimentos no capital humano, o resultado será a força produtiva em decorrência dos arranjos realizados pelos gestores em termos de políticas públicas, infraestrutura, construção de espaços públicos, entre outros. A percepção da localidade é condição para gerenciar o território e, nesse sentido, são necessárias a formação e a capacitação de gestores com tenacidade para pensar a partir de um olhar diferenciado, que valorize e identifique os aspectos microssociais geradores de novos espaços vinculares e produtivos. As ações entre os diversos atores fazem emanar das relações democráticas lideranças facilitadoras dos processos envolvidos, permitindo outras elaborações políticas e forças alternativas para pensar o social (XAVIER et al., 2013).

Para tanto, a necessidade de conseguir pensar e agir de maneira autônoma e ética juntamente com uma visão política, social e econômica global e local torna-se essencial. E quando os gestores podem ser facilmente influenciados? Como produzir novas relações e contextos com gestores que acreditam que devem seguir pessoas pelo simples fato de serem influentes?

Isso considerado, a pesquisa investiga a noção de liderança de alunos dos cursos de Gestão da Universidade Federal do Tocantins com o objetivo de verificar se esses dispõem de uma noção ética de liderança ou se são influenciados por personalidades fortes. Isso se torna essencial quando pensamos que o desenvolvimento regional necessita de atores competentes e autônomos para gerir de maneira consciente as informações e conhecimentos em prol do desenvolvimento regional.

### 3 Psicologia do Desenvolvimento Moral: vulnerabilidade psicológica

A temática moralidade é requisitada toda vez que temos socialmente momentos em que as balizas de comportamento parecem ter sido rompidas. As notícias de corrupção, mortes violentas por questões pífias, comportamentos que beiram o descaso com o ser humano, fazem com que nos indaguemos quais são as condições de personalidade e de moral do ser humano. Tal perspectiva já foi foco de filósofos como Kant (2007) e Aristóteles (2007), que tentaram compreender como o ser humano desenvolve características morais fortes para pautar seus comportamentos. Mas será com Piaget (1932/1994) que teremos inaugurado os estudos na área de moralidade dentro da perspectiva psicológica.

Para Piaget (1932/1994), a moral não é inata e deve ser desenvolvida ao longo da vida. Para tanto, necessita de um ambiente favorável e propulsor de conflitos cognitivos, geradores de novas estruturas de conhecimento. Será por meio de tais estruturas que o sujeito conseguirá viabilizar respostas às novas situações do cotidiano. Se tais estruturas forem imaturas é esperado que seus comportamentos também o sejam, porém se forem amadurecidas espera-se que as atitudes sejam compatíveis.

A estrutura moral é balizadora dos juízos, e para Kohlberg (1992) a capacidade de julgar uma situação e se comportar de acordo com o próprio juízo é resultado de uma competência moral. Assim, analisar o juízo moral sobre algum tema como o de liderança, por exemplo, nos permite verificar qual a tendência moral da pessoa. Apesar de a personalidade se desenvolver ao longo da vida, é importante verificar como isso se processa em universitários, uma vez que o ambiente educacional é um dos grandes responsáveis por tal desenvolvimento, mais ainda se pensarmos que esses atores serão, possivelmente, os futuros gestores de suas localidades.

O processo de desenvolvimento moral será proposto por Piaget (1932/1994) após um trabalho intenso, em que analisou como as crianças concebiam e lidavam com as regras, com as normas adultas e com o princípio da justiça. Percebeu que, ao longo do tempo, o ser humano apresenta mudanças qualitativas na forma de proferir e praticar as regras sociais, indicando tendências típicas de estágios evolutivos. O autor demonstra como saímos de um ponto em que a percepção das regras é exterior a nós, a outro em que já internalizamos e construímos formas estruturais balizadoras do pensar/agir, passando por um momento em que a regra é assumida por alguém tipicamente mais forte. Assim, o lugar de partida é a anomia moral, passando pela heteronomia e alcançando, em alguns casos, a autonomia moral. Essa última é esperada em termos de desenvolvimento para o bem do próprio sujeito e da sociedade, configura-se como elemento-condição de comportamentos éticos e comprometidos com o bem coletivo. É a personalidade ética que permitirá escolhas morais, que deixam o plano individual em segundo lugar.

Oportuno ressaltar que a moralidade não é ensinada, ela é fruto de um processo de interação com o ambiente que permite construir para si a noção de regras e o respeito a elas. Por ser processual e individual, não abarca uma educação verbalista que explicita regras e deveres da sociedade, nem mesmo uma que reforce a obediência à regra ou a alguém mais forte. É necessário, sobremaneira, que se constitua um espaço social e educativo, cooperativo e instigante o suficiente para provocar novas formas de ver e agir e, assim, se reestruturar sobre novas bases (PUIG, 1998). Oportuno ressaltar que a promoção de uma personalidade ética poderia ser gerada através de políticas públicas educacionais que visassem a formação docente para tal questão, posto que a formação moral é interdependente de aspectos familiares, escolares e sociais, e que do ponto de vista escolar é



pouco abordada. Espera-se que o ser humano chegue a seu desenvolvimento pleno; caso contrário, terá características de personalidade marcada por vulnerabilidade psíquica e subjetiva.

Para compreender melhor, faz-se necessário abordarmos a evolução da moralidade. Destacamos que, para cada etapa evolutiva, Piaget indicou uma idade em que é esperado tal desenvolvimento, contudo faz-se importante esclarecer que as idades servem apenas como referência, uma vez que, diversos fatores podem (ou não) contribuir com a evolução da moralidade. Outro aspecto importante, é que apesar de esperarmos que a moralidade se desenvolva ao longo da infância e adolescência, para o autor o desenvolvimento pode ocorrer ao longo de toda vida, desde que se garanta um ambiente propício.

A primeira infância é marcada pelo que Piaget (1932/1994) concebeu como anomia, período em que o indivíduo já conhece algumas regras sociais, mas não as segue. É como se as normas sociais fossem externas e dissessem respeito apenas aos demais; nesse momento, apesar de muitas das crianças saberem que algo não deve ser feito, uma vez que já lhe foi dito por inúmeras vezes, ainda assim ela o fará, por conta do caráter externo da lei. É esperado que a anomia seja superada em torno dos quatro anos de idade, mas é possível encontrarmos adultos com tal característica.

Seguir regras por que alguém exigiu já é um passo à frente da anomia. Contudo, ainda não é representativo de uma incorporação ao eu das regras sociais, tampouco a percepção do caráter coletivo de regramento das normas. Assim, ter tendências de comportamentos com ênfase na heteronomia gera uma série de distorções, uma vez que a moral a ser seguida é a do líder, e não a da consciência e da tomada de decisão. Nesse caso, a regra é volúvel e está limitada à capacidade ética da própria liderança, ou seja, um líder ético que tem, em seus comportamentos e ideias, virtudes de respeito ao próximo e ao bem comum, traçará para seus seguidores uma linha de ação baseada nesses pressupostos; por outro lado, se o líder agir em prol de interesses individuais, seus seguidores não perceberão, uma vez que suas características de personalidade o impedem de analisar além daquilo que foi determinado (PUIG, 1998; PIAGET, 1934/1994). Pelos parâmetros propostos por Piaget (1932/1994) a heteronomia moral abarca aproximadamente dos quatro aos doze anos de idade; sua superação está intrinsecamente relacionada a participação em um ambiente social cooperativo que favoreça a descentração cognitiva; tais ambientes são escassos nas instituições, sejam elas escolares, religiosas, não-formais etc, uma vez que existe uma tendência maior ao amoldamento social do que a constituição de uma consciência coletiva.

Desse modo, é esperado que uma pessoa na heteronomia haja a partir do ponto de vista do outro (líder), e não de sua consciência, que analise mais pelas consequências do que pelas contingências. Sendo assim, é alguém de fácil manipulação e de baixa capacidade cognoscente sobre o agir e o ser no mundo coletivo. Podemos dizer que se trata de um sistema que se baseia na obediência e submissão às regras, às tradições, a alguém mais forte ou hierarquicamente superior. Tais aspectos provocam comportamentos imaturos e efêmeros vinculados às qualidades de quem, em momentos específicos, encontra-se no lugar de referência. Consideramos, assim, que um adulto que não superou a heteronomia moral tem uma fragilidade psíquica, uma vez que está sujeito às condições do outro.

A passagem da anomia para a heteronomia moral normalmente ocorre ainda no âmbito familiar, em que a criança, diante de seus cuidadores, desenvolve por esses apreços e obediência. Mesmo aquelas que vão desde cedo para a educação infantil são envolvidas emocionalmente por seus professores, possibilitando a passagem tranquila da anomia para a heteronomia.

Teoricamente, o sistema educacional recebe crianças no nível de heteronomia moral ou em processo de passagem para tal, cabendo à escola a constituição de um ambiente favorável à superação desse momento do desenvolvimento. O acesso à autonomia (que pode ocorrer a partir dos doze anos de idade, facilitados pelos avanços da cognição) é esperado e desejado do ponto de vista da formação psicológica e da superação da vulnerabilidade psíquica, mas essa somente será alcançada se alguns componentes forem considerados em seu ambiente. Talvez o mais importante desses seja a constituição de relações sociais pautadas pela cooperação.

Sistemas coercitivos, nos quais se baseiam muitos dos programas educativos, tendem justamente a reforçar o lugar de líder e de liderados, ratificando ainda mais o caráter heterônomo das relações. A coação como sistema social preponderante acaba por se estender a outros ambientes, como a família e o trabalho, impedindo qualquer escape desse modo de ser e de viver no mundo. Nessa lógica, a superação e a chegada à autonomia somente ocorrem em situações de extrema exceção. Por outro lado, ambientes cooperativos têm por destaque relações horizontais que facilitam a descentração cognitiva. Colocar-se no lugar do outro, o diálogo e a construção coletiva de novas ideias favorecem o nascer da autonomia moral e produzem personalidades psicológicas maduras e conscientes de si.

O sujeito na autonomia é dono das próprias ideias e sabe colocá-las frente à diversidade e à coletividade, conseguindo agir e trabalhar por debates e acordos feitos no grupo em prol do bem comum. O sujeito nesse nível de desenvolvimento não é manipulado facilmente e nem está suscetível às chancelas de um líder.

Num país como o Brasil, em que os balizamentos da democracia sofrem ataques sucessivos, torna-se imperioso que tenhamos sujeitos pautados por uma autonomia como estrutura de personalidade. É importante pensarmos o quão significativa é a percepção de alunos de graduação diante da ideia de liderança, uma vez que essa pode ser representativa de seu modo de ser e também da (in)capacidade de a universidade interferir no desenvolvimento dos alunos, que, por sua vez, como futuros profissionais da gestão, interferirão em outros ambientes sociais, (re)produzindo ou superando formas de desenvolver relações sociais que (não) contribuem com os processos de desenvolvimento regional.

#### **4 Apresentação dos Resultados**

Foram entrevistados 9 alunos dos cursos de Gestão da Universidade Federal do Tocantins/Araguaína/TO, sendo três de cada curso: Gestão de Turismo, Gestão de Cooperativas e Gestão de Logística. Dos participantes, cinco são do sexo feminino e quatro do sexo masculino, com média de idade 22 anos. Somente um não trabalha.

Constituímos nossas interpretações com base na análise de conteúdo proposta por Bardin (2009) a partir de duas grandes categorias: heteronomia moral e autonomia moral, compreendendo da seguinte maneira esses aspectos:

a) heteronomia moral: particularizamos as narrativas que centram o líder como alguém que possui características inatas, que convence pelo carisma e poder de comunicação. É alguém que deve ser seguido irrestritamente apenas por ser uma liderança. Consideramos essa visão incompatível com a de um gestor promotor do desenvolvimento regional;

b) autonomia moral: nessa categoria, as narrativas identificam o líder como alguém capaz de concatenar ideias, de ouvir e construir um espaço dialógico em que todos trabalham juntos em prol de alguma situação. Nesse caso, o gestor possui as prerrogativas de personalidade necessárias ao manejo da democracia e das relações dialógicas, com fim de produzir o melhor para a coletividade.

Em cada categoria, trabalhamos com os seguintes aspectos: estilo e características de um líder, comunicação e ambiente, conforme descrito no quadro 1.

Quadro 1 - Categorias de liderança

	Heteronomia	Autonomia
Líder	Papel de guiar e convencer	Escutar e mediar as ideias
Comunicação	Verticalizada	Horizontalizada
Ambiente	Organizado a partir das regras impostas	Organizado pela comunicação

Fonte: dados de pesquisa.

Vemos que a visão de líder na heteronomia é de alguém que guia e convence os demais, criando relações hierarquizadas em que a liderança é responsável por dizer e decidir o que será feito. Dessa forma, compreende-se que o ambiente se torna organizado, pois existe “alguém que manda”. No caso da visão de líder na autonomia, predomina a ideia de mediação das relações numa comunicação horizontalizada. O ambiente é organizado em razão de mútuos acordos, sendo todos os envolvidos responsáveis pela situação.

A maior parte dos entrevistados tem o juízo moral marcado pela heteronomia, que diz de uma percepção de liderança a ser seguida mais pela sua influência do que pelo bem comum. Dos nove entrevistados, apenas dois têm um juízo moral de liderança na autonomia. Vejamos agora como esses elementos aparecem nas falas.

Percepção de liderança baseada em aspectos da heteronomia moral

a) Características da liderança: guiar e convencer

Percebemos nos trechos a seguir que a visão de líder é marcada pelo fato de se considerar que a pessoa tem dons inatos, que fazem com que ela inspire e convença os demais a segui-la, como se tivesse influências naturais e superiores aos demais. Vejamos nos trechos dos entrevistados A, E e I.

[...] tem uns alunos ou outros que tem essa personalidade de líder, **eles inspiram os outros a seguir eles**, as ideias e por assim dizer, mas eu próprio não me considero um líder. (Entrevistado A<sup>1</sup>, 2018)

Quando fala liderança imagino alguém que possa influenciar os outros, a pessoa tem que conseguir influenciar os outros [...] Ele não influencia, ele não faz com que as pessoas façam o que ele quer ou a ideia que ele tenha por poder, **e sim por persuasão**, ele convence, ele mostra os termos, ele mostra as possibilidades e **a partir disso ele convence a pessoa que está começando a seguir ele**, não necessariamente porque ele tem o poder, por ele tá acima, por intimidação, e sim por uma influência, acredito que um líder é assim. (Entrevistado A, 2018)

E aí tem aquela história, tem que ser uma **liderança carismática**, tem que ter um carisma na relação entre o líder e o cooperado, não pode haver intimidação, o

<sup>1</sup> Discente do terceiro período Gestão de Logística, sexo masculino, com 20 anos de idade.

cooperado tem que se sentir à vontade para falar para que haja melhorias na liderança. (Entrevistado A)

Na verdade, alguém que norteia, alguém que guia, que inspira os outros, que gerencia equipes, uma pessoa que tenha o **espírito de liderança**, que **ela vá unir os outros e dar o norte**. (Entrevistado E<sup>2</sup>, 2018)

Liderança é um processo, pra uma pessoa ser considerado líder pra mim, é uma pessoa que exerce uma certa influência, de alguma forma influencia e é um modelo, é uma pessoa que é responsável por gerar influência. (Entrevistada H<sup>3</sup>, 2018)

Eu entendo que a pessoa que foi escolhida como líder ela **tem que mostrar o caminho** para os liderados e trilhar esse caminho também dando orientações, e não somente mandando e esperar que todo mundo faça, e ele fica lá de boa só esperando o resultado. (Entrevistada I<sup>4</sup>)

Inspiração, persuasão, carisma, convencimento, espírito de liderança, mostrar o caminho, todas essas características destacadas nos trechos, demonstram que a visão é de que cabe ao líder determinar, a partir de suas habilidades, o que os demais seguirão. Não há apontamentos com relação ao debate ou à troca de ideias. Essa visão é comum ao desenvolvimento da infância, em que é esperado que a criança siga um líder como forma de saber como se comportar e o que a sociedade espera dela. Os próximos trechos.

[...] um dos princípios fundamentais, acho que tem que ser uma pessoa comunicativa, tem que ter uma boa comunicação, saber escutar, **ter influência e identificação com quem ele tá liderando. A partir dessa identificação ele pode entender o que os outros querem e** fazer uma melhor gestão. (Entrevistado A)

Num líder eu acho que a maior qualidade que tem que ter é ser **uma pessoa influente, conseguir passar a ideia dela adiante para as pessoas que queiram seguir**. Acho que para ser um líder em todas as áreas tanto no futebol, como capitão, no serviço, em sala de aula, a pessoa tem que ser uma **pessoa influente**. (Entrevistado A)

[...] **ele inspira as pessoas a fazerem o que ele pede** e muitas vezes as pessoa acaba fazendo por gosto, tem medo da pessoa ficar triste porque a pessoa não fez e **decepcionar ele**. (Entrevistada B<sup>5</sup>, 2018)

No meu ponto de vista um **líder tem que se impor**, tem que se impor da seguinte maneira, ele tem que apresentar os projetos, tem que apresentar o caráter dele, tem que ser uma pessoa honesta, leal e **também saber se impor**. (Entrevistado C<sup>6</sup>, 2018)  
Primeiramente o **espírito de liderança**, querer e ter uma vocação para ser líder, também respeito. Tem de ser bem respeitado e dar o respeito também. (Entrevistado F<sup>7</sup>, 2018)

É o líder o responsável por compreender os outros. Suas características que permitem adequar a gestão e convencer os demais a segui-lo. O entrevistado B cita não decepcionar o líder, que é uma característica importante da heteronomia; além de seguir, segue por respeito e amor. Nesse sentido, não obedecer pode gerar a decepção na liderança, causando ao liderado a sensação de perda do lugar de seguidor querido.

#### b) Comunicação com característica – relações verticais

<sup>2</sup> Discente do sexto período de Gestão de Logística, do sexo feminino, com 25 anos de idade.

<sup>3</sup> Discente do sétimo período de Gestão de Turismo, do sexo feminino, com 20 anos de idade.

<sup>4</sup> Discente do quarto período de Gestão de Turismo, do sexo feminino, com 19 anos de idade.

<sup>5</sup> Discente do sétimo período de Cooperativismo, do sexo feminino, com 20 anos de idade.

<sup>6</sup> Discente do curso de Gestão de Cooperativas, sexo masculino, com 20 anos de idade.

<sup>7</sup> Discente do sexto período de Gestão de Logística, sexo não binário, com 23 anos de idade.

A comunicação é importante, pois pode ofertar a sensação de uma relação mais cooperativa e fundamentada no diálogo, contudo o que vemos é a percepção de que a função da comunicação do líder é para ratificar seu lugar e de convencer as pessoas a segui-lo. Vemos no entrevistado A que, que o líder deve ouvir para agir, e não para constituir novas ideias e coordenar ações coletivas.

O líder vai conversar para saber por que chegou atrasado, a partir daí vai tomar uma decisão e **ele tenta te persuadir, te influenciar, mostrar o lado dele para que tu queira seguir ele**, não é só tu fazer o que ele tá falando, ele de uma forma, vamos dizer assim, perspicaz, **ele faz com que tu queira fazer a vontade dele**, e não necessariamente te obrigar, te oprimir a fazer; essa é a diferença que eu acredito entre um líder e um chefe. (Entrevistado A, 2018)

Como eu disse, a maior qualidade de um líder é o caráter dele e a maior qualidade **de um liderado é a humildade, é saber escutar**. (Entrevistado C, 2018)

Acho que talvez o poder de interlocução, tá ligado? Ele tipo, **ele convence a pessoa no papo**, e o liderado infelizmente é o alienado né, mano? Mas a qualidade dele é produzir, pô; ele é um liderado e ele vai produzir e é isso aí. A **gente convence** e o liderado vai lá e acha que está de boa em produzir aquilo. (Entrevistado D<sup>8</sup>, 2018)

Empatia em primeiro lugar. Um líder tem que saber os anseios dos seus comandados, saber catalisar os anseios de uma coletividade que ele representa, transformar isso em ação pra que os objetivos dessa coletividade sejam alcançados (Entrevistado G<sup>9</sup>, 2018)

Um **grande líder, ele tem muitos seguidores**. Para ter muito seguidor o cara tem que ser um catalisador, ele tem contato com muita gente, então ele tem que está conectado, ter alguma conexão. (Entrevistado G, 2018)

De alguma forma alguém vai liderar, todos os processos têm alguém que **induz o pensamento**, acho que isso é liderança. (Entrevistado H, 2018)

Verificamos que para os entrevistados A, D e G, a comunicação tem a função de convencer e persuadir, como também deve produzir a partir daí um número considerável de seguidores. Outra característica importante da heteronomia moral é justamente o fato de que o indivíduo faz e pensa como a maioria, segue a unanimidade. Podemos caracterizar essa tendência moral com o dito popular “maria vai com as outras” e percebemos isso no pensamento dos entrevistados, pois para eles um “grande líder tem seguidores”.

c) Ambiente desorganizado – alguém tem que mandar

Com uma boa liderança o ambiente fica mais agradável, fica mais leve, tanto no estudo, ambiente acadêmico e trabalho é melhor para se atuar, **porque onde tem um líder a pessoa tem uma referência a quem seguir**, tem uma base, isso se for um bom líder. Se não for um bom líder já vai gerar mais confusão no clima (...) Então um ambiente que tem um bom líder, é bom ambiente tanto para trabalhar quanto para estudar. Sem um líder é algo sem orientação, mais bagunçado, cada um vai por si, cada um quer falar uma coisa e aí não tem uma conclusão exata, porque todo mundo quer dar uma palavrinha. (Entrevistado A, 2018)

Enquanto um ambiente sem liderança é extremamente caótico, ele é desmotivado, ele é pesado, as pessoas têm medo o tempo todo. (Entrevistada B, 2018)

Com liderança é mais bem organizado, muito bem organizado, com liderança. **Sem liderança se torna bagunça, todo mundo quer fazer o que vem na sua cabeça**. (Entrevistado C, 2018)

**sem líder se torna um caos**, entendeu? Imagina um país sem um líder, tá ligado? Mesmo não querendo, vai se tornar uma baderna porque a gente não tem convivência social ainda para um ajudar o outro. Tipo, deixa eu explicar direito: **uma matilha de lobos sem o lobo principal**, vai ser cada um por si e todo mundo

<sup>8</sup> Discente do quinto período de Gestão de Turismo, do sexo masculino, com 22 anos de idade.

<sup>9</sup> Discente do quarto período de Gestão de Cooperativas, do sexo masculino, com 29 anos de idade.

morre', tá ligado? Aí tendo um líder, que seria o cara que ia levar pra frente, tá ligado? Eu, eu que mando nessa 'porra', sacou? (Entrevistado D, 2018)

Se ele for uma pessoa boa e capaz de liderar, é tranquila. Agora se não tiver um líder, sempre tem que ter um para determinar as ordens, a organizações, agora se não tiver um líder eu acho que fica muito bagunçado. (Entrevistado F, 2018)

Sem liderança dá desperdício de energia, desperdício de recurso. Energia que eu falo é mobilizar recurso, matéria, energia. Líder é aquele que ajuda a canalizar energia, lugar certo, momento certo, quantidade certa pra alcançar o objetivo. (Entrevistado G, 2018)

Sempre tem uma pessoa, um líder, ou alguém vai seguir ideias ou não. E um ambiente sem liderança é um ambiente mais desorganizado. (Entrevistado H, 2018)

Com liderança eu creio que o ambiente seja mais organizado, agora sem liderança é cada um por si e vira aquela bagunça, não tem uma comunicação inteligente. (Entrevistada I, 2018)

Verificamos que, para os entrevistados, só é possível a organização do ambiente se houver alguém responsável por determinar os afazeres de cada um. Nessa situação, vemos que ocorre uma incompreensão da possibilidade de organização por mútuos acordos em prol da coletividade.

Percebemos que a noção de liderança é marcada pela necessidade de alguém forte, determinado e que influencia os demais definindo o que é bom e certo. Inferimos que com essa visão ocorre uma incompatibilidade com os processos necessários ao desenvolvimento regional, pois esses preconizam relações participantes e protagonismo social, pensando a partir de sua consciência para fins coletivos.

Percepção de liderança baseada em aspectos da autonomia moral

a) Características de um líder democrático

Liderança é comportamento, mudança, diálogo tem que ter; isso pra mim é liderança, **principalmente diálogo e o debate**, porque um líder se constrói com palavras, tem que dialogar com seus 'pupilos' por assim dizer. (Entrevistado C, 2018)

Autocracia, é tipo a 'vibe' que nós temos aqui no país, na universidade e em qualquer canto; um líder ele só quer saber da ideia dele, tá ligado? Ele não dá abertura para pessoa falar e tentar argumentos, se contrapor à ideia dele. (Entrevistado D, 2018)

Eu acho que a parte de equipe na liderança não tem como você descartar, a pessoa tem que saber, tem que gostar de mexer com pessoas, tem que saber delegar funções e ser exemplo. **Um líder, ele tem que trabalhar junto.** (Entrevistado E, 2018)

Primeiramente **ele deve pensar no todo, no algo mais participativo**, no algo que se couber no momento que ele venha ouvir a opinião dos outros liderados e cumprir assim, com a **ajuda da equipe, ele consegue cumprir quando ele envolve todos**, aí ele cumpre o que ele planejou. (Entrevistada E, 2018)

Para esses entrevistados, o líder é aquele capaz de favorecer a circulação de ideais e de auxiliar a equipe a se desenvolver coletivamente. Essa característica de liderança é interessante por facilitar o debate, o aparecimento de ideais diversificadas e o contraponto, facilitando a ampliação do olhar sobre as situações e permitindo novas intervenções.

b) Comunicação – relações horizontais

Cara, eu acho que tipo a **relação devia ser recíproca**. Tipo eu falo, eu tenho plena consciência de que você é meu líder, então eu vou te escutar, mas se eu achar errado, eu vou te contrapor, entendeu? (Entrevistado D, 2018)

Na minha concepção acho que deveria **ser uma relação mais comunicativa, mais diálogo, e não impor ideias, mas discuti-las para que venha a ter uma melhor**

**decisão.** Por mais que tenha uma liderança maior, mas que venha pelo menos saber a opinião dos liderados e até mesmo utilizar as contribuições. (Entrevistado E, 2018)

Nos entrevistados D e E, novamente vemos uma visão de liderança pautada pela autonomia moral, em que a comunicação é dialógica, permitindo o fluir de novas visões sobre as situações.

c) Ambiente organizado

Neste item, mesmo o entrevistado D, que tem uma visão de liderança baseada na autonomia moral, considera que o ambiente depende de um líder para se manter organizado. Aqui ainda não existe a noção de compartilhamento de responsabilidades e de acordos mútuos, conforme vemos:

Mesmo não querendo, vai se tornar uma baderna porque a gente não tem convivência social ainda para um ajudar o outro. (Entrevistado D, 2018)  
Com liderança é um ambiente mais harmonioso, um ambiente mais organizado. Acho que a diferença é pouca, acho que os dois ambientes seriam organizados, mas a questão é a harmonia e a liberdade de trabalhar e de você desenvolver melhor. Com a liderança é melhor do que com a chefia, com aquela pessoa que não escuta a opinião do liderado, a pessoa que ela só delega e o que ele fala é lei. (Entrevistado E, 2018)

No caso da entrevistada E, já percebemos que há a percepção de que o ambiente seria organizado em razão de acordos mútuos, e não somente pela delegação de tarefas.

## 5 Considerações Finais: lideranças para o Desenvolvimento Regional

O desenvolvimento regional é dependente de atores sociais que tenham estruturado minimamente aspectos psicológicos. Como vimos, para uma região se desenvolver é necessária a constituição de conhecimento sobre si mesma, fortalecimento das instituições participativas, políticas de promoção de empreendedorismo, associativismo e cooperativismo, bem como arranjos produtivos a partir de saberes locais e culturais. Somente é possível produzir tais fatores se o Estado participar do processo facilitando as relações e constituindo políticas a favor do desenvolvimento endógeno. Para tanto, os gestores necessitam ver além dos próprios interesses, descentrando cognitivamente e valorizando aspectos que interessam à maior parte da comunidade.

Percebemos que dos nove entrevistados somente dois têm uma visão de liderança pautada pela autonomia moral; os demais acreditam no líder nato, que guia e define, a partir de seus pressupostos, o que deve ou não ser feito. No caso da liderança na visão da heteronomia, as decisões ficam restritas à visão de uma única pessoa e seus interesses, sejam eles pessoais ou não. Dessa forma, comunidades inteiras são colocadas nas mãos de pessoas sem os qualificativos necessários a uma boa gestão. Ressaltamos que não fizemos perguntas específicas sobre desenvolvimento regional, o que poderia resultar em respostas com outro padrão, contudo, verifica-se nos estudos relativos ao desenvolvimento moral humano, que existe um padrão de respostas que se mantém mesmo com a mudança de foco ou tema, posto que o que a pessoa pensa ou julga é resultado de um padrão de personalidade e não de uma ideia pontual sobre algo (PIAGET, 1932/1994). Ainda assim, caberia uma nova pesquisa aprofundando a visão de liderança para o desenvolvimento regional.

Os interesses de um líder, mesmo que incompatíveis com a visão da maioria, podem determinar os rumos de uma comunidade, caso preponderem seu poder de persuasão e suas características coercitivas. Os processos de desenvolvimento regional não podem se submeter a gestores cujos desenvolvimentos psicológicos

são vulneráveis a influências externas. É preciso saber pensar e decidir alocando a coletividade à frente de interesses específicos de pessoas ou grupos. É o desenvolvimento de uma personalidade ética que facilitará aos gestores se organizarem no sentido de permitir a institucionalização de grupos participativos, dos quais podem emergir lideranças específicas, democráticas e representativas da maioria. Um gestor cujo juízo moral está desenvolvido não se sente ameaçado adiante da diversidade de opiniões, enxergando tal fato como promotor da visão sobre o local.

Não queremos reduzir o debate sobre desenvolvimento regional apenas a fatores psicológicos, mas contribuir com a temática demonstrando que fatores de desenvolvimento humano interferem de maneira importante nos processos de gestão e de decisão. Cabe ainda ressaltar que uma visão de desenvolvimento regional que prima pela participação e representação nos lócus de debate e decisão ainda funciona como espaço promotor do desenvolvimento humano ao criar condições propícias à difusão de alterações da consciência e da moralidade, mas para tanto a gestão necessita estar à frente e conseguir pensar com os olhos da maioria.

Os resultados desta pesquisa alertam para a necessidade de voltarmos nossa visão ao tipo de formação que está sendo ofertado nos cursos de Gestão das universidades do país, uma vez que, para além de ensino de conteúdos, a instituição educacional tem também por responsabilidade promover o desenvolvimento psicológico de seus alunos criando um ambiente cooperativo e favorecedor de uma personalidade ética. Há urgência em repensarmos parâmetros de formação profissional, principalmente nos casos em que as condições psíquicas individuais possam resultar em alterações para uma maioria.

---

Artigo submetido para avaliação em 18/01/2019 e aceito para publicação em 13/04/2020

---

## Referências

ARISTÓTELES. **Ética a Nicômaco**. Livro II. São Paulo: Martin Claret, 2007.

BARDIN, Lawrence. **Análise de Conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 2009.

CANO, Wilson. Prefácio. In: BRANDÃO, Carlos Antonio, et al. **Desenvolvimento regional no Brasil: políticas, estratégias e perspectivas**. Rio de Janeiro: Ipea, 2017. p. 11-20.

CARGNIN, Antonio Paulo; RÜCKERT, Aldomar A. O planejamento territorial no Brasil: efeitos da Política Nacional de Desenvolvimento Regional no Estado do Rio Grande do Sul. **Confins – Revista franco-brasileira de geografia**. Disponível em: <https://journals.openedition.org/confins/8519> . Acesso em: 07 abr. 2020.

CARGNIN, Antonio Paulo. Política nacional de desenvolvimento regional e repercussões no rio grande do sul. **Mercator**. Fortaleza, v.13, n.1., p.19-35, jan.-abr. 2014. Disponível: file:///D:/Revista%20Gest%C3%A3o%20&%20Planejamento/1676-8329-mercator-promeso.pdf . Acesso em: 07 abr. 2020.

FONSECA, Ana Marcia de Oliveira; PORTO, Juliana Barreiros; BORGES-ANDRADE, Jairo Eduardo. Liderança: Um Retrato da Produção Científica Brasileira. **Revista de Administração Contemporânea – RAC**. Rio de Janeiro, v. 19, n. 3, art 1, pp. 290-310, mai/jun. de 2015. Disponível: <http://www.scielo.br/pdf/rac/v19n3/1415-6555-rac-19-03-00290.pdf> . Acesso em: 07 abr. 2020.

FREITAS, Tanise Dias; RAMBO, Anelise Graciele. Seguindo em busca do “Esquivo Desenvolvimento Regional”: considerações sobre avanços e desafios da PNDR no sul do Brasil. **Colóquio- Revista de Desenvolvimento Regional**. FACCAT, Edição Especial IISNDR, v. 16, n. 2, 2019. Disponível: <https://seer.faccat.br/index.php/coloquio/article/view/1221/798> . Acesso em: 07 abr. 2020.



FURTADO, C. **Desenvolvimento e Subdesenvolvimento**. Rio de Janeiro: Fundo de Cultura, 1963.

GRANITO, Roberta A. N. et al.. Desenvolvimento regional e novos paradigmas: iniciativas de promoção do desenvolvimento na comunidade da Mangueira. **Cadernos EBAPE**, v. 5, n. 2, jun. 2007. Disponível: <<http://www.scielo.br/pdf/cebape/v5n2/v5n2a06.pdf>>. Acesso em: 04 nov. 2018.

KANT, Immanuel. **Fundamentos da Metafísica dos Costumes**. Lisboa: Edições 70, 2007.

KOHLBERG, Lawrence. **Psicologia Del Desarrollo Moral**. Bilbao: Desclée de Brower, 1992.

LATOUCHE, Serge. **Tratado do Decrescimento Sereno**. São Paulo: Martins Fontes, 2009.

MACEDO, Fernando César de; COELHO, Vitarque Lucas Paes. A política nacional de desenvolvimento regional – pndr e os fundos constitucionais de financiamento. **Anais do VII Seminário Internacional sobre desenvolvimento Regional**. Santa Cruz do Sul, 09 a 11 de setembro de 2015. Disponível: <<https://online.unisc.br/seer/index.php/redes/article/view/6221>>. Acesso em: 07 abr. 2020.

MADUREIRA, Eduardo M. P. Desenvolvimento Regional: Principais teorias. **Revista Thêma et Scientia**, v. 5, n. 2, 8-23, jul./dez. 2015. Disponível em: <<https://www.fag.edu.br/upload/arquivo/1457726705.pdf>>. Acesso em: 24 ago. 2018.

MATTEDI, Marcos A. Pensando com o desenvolvimento regional: subsídios para um programa forte em desenvolvimento regional. **Revista Brasileira de Desenvolvimento Regional**, Blumenau, v. 2, n. 2, 59-105, 2015. Disponível: <<http://proxy.furb.br/ojs/index.php/rbdr/article/view/4807/2968>>. Acesso em: 04 nov. 2018.

OLIVEIRA, G.B.; LIMA, J.E.S. Elementos endógenos do desenvolvimento regional: considerações sobre o papel da sociedade local no processo de desenvolvimento regional. **Revista FAE**, Curitiba, v. 6, n. 2, 29-37, maio/dez. 2003.

PEDRO-SILVA, Nelson; FERREIRA-COSTA, Rodney Q. Jean Piaget e relações interpessoais no trabalho. **Revista Laborativa**, v. 6, n. 2, 39-58, out. 2017. Disponível em: <[http://ojs.unesp.br/index.php/rlaborativa/article/view/1790/pdf\\_1](http://ojs.unesp.br/index.php/rlaborativa/article/view/1790/pdf_1)>. Acesso em: 04 nov. 2018.

PIAGET, Jean. **O juízo moral na criança**. São Paulo: Summus, 1932/1994.

PUIG, Josep m. **A construção da personalidade moral**. São Paulo: Ática, 1998.

ROCHA NETO, João Mendes; BORGES, Djalma Freire. Políticas públicas coordenadas e presidencialismo de coalizão: o caso do PROMESO. **Cadernos EBAPE**. Edição Especial, artigo 3, p. 440-472. Rio de Janeiro, julho de 2016. Disponível: <<http://www.scielo.br/pdf/cebape/v14nspe/1679-3951-cebape-14-spe-00440.pdf>>. Acesso em: 04 nov. 2018.

ROSTOW, W. W. **Etapas do Desenvolvimento Econômico**. Rio de Janeiro: Zahar Editores, 1974.

SANTOS, A. Q. Inclusão digital e desenvolvimento local no Brasil. In: Congresso Internacional Del Clad Sobre La Reforma Del Estado Y De La Administración Pública, 8., 2003, Panamá. **Anais ...** Paramá: CLAD, 2003.

VASCONCELOS, M. A.; GARCIA, M. E. **Fundamentos da Economia**. São Paulo: Saraiva, 2008.

VASQUEZ BARQUEIRO, Antonio. **Desenvolvimento endógeno em tempos de globalização**. Porto Alegre: Fundação de Economia e Estatística, 2001.

XAVIER, Thiago R. et al. Desenvolvimento regional: uma análise sobre a estrutura de um consórcio intermunicipal. **Revista de Administração Pública**, v. 47, n. 4, 1041-1065, jul./ago. 2013. Disponível em: <<http://bibliotecadigital.fgv.br/ojs/index.php/rap/article/view/9651/8685>>. Acesso em: 04 nov. 2018.