

## Relações entre os Valores e a Liderança Responsável em APLs



Josiane Minuzzi (PPGEP/UFSC)  
Nelson Casarotto Filho (PPGEP/UFSC)  
Paulo da Cruz Freire dos Santos (UFAL)

**Resumo:** O perfil do líder responsável e seu papel na promoção do desenvolvimento estão na agenda da academia e da sociedade. Neste contexto, a Liderança Responsável é definida com base no respeito pelas pessoas e na consciência do líder, para compreender o impacto de suas decisões e ações. O objetivo deste estudo, consiste em fazer uma análise dos valores do líder e suas relações com a liderança responsável em APLs. Os resultados revelaram que os valores requeridos desse líder são: honestidade e integridade; generosidade e prática do bem; justiça e igualdade; coragem e perseverança; humildade ou modéstia; fidelidade, lealdade e comprometimento.

**Palavras-chaves:** Arranjos produtivos locais; Liderança responsável; Valores.

### 1 Introdução

A liderança pode ser entendida como um processo complexo, que abrange variáveis sociais (mobilidade social, cultura, valores da sociedade), econômicas (incentivos de carreira, promoções) e psicológicas (traços da personalidade, valores pessoais, status) como influenciadoras no ato de liderar. Nesse entendimento ela pode ser conceituada como uma relação humana que envolve poder, influência, obrigações e responsabilidades (BASS; STEIDLMEYER; 1999, YULK, 1998) ou como um processo que necessita de dois componentes – líderes e seguidores – por meio do qual uma pessoa (considerada agente) influencia um grupo de indivíduos para atingir um objetivo comum (NORTHOUSE, 2004).

O líder, aquele que exerce a liderança, precisa conquistar e manter a confiança de seus seguidores. Daí sua dupla responsabilidade, pois além de alcançar metas estra-

tégicas, tem deveres para com aqueles que o seguem e, portanto, deve com eles estar comprometido.

Assim, além do comprometimento com os seus seguidores espera-se que o líder tenha consciência do seu comprometimento com a sustentabilidade do ambiente onde está inserido, assumindo as consequências de suas decisões, não apenas no âmbito econômico e financeiro, mas também no sócio-cultural e ambiental. Em função dessa percepção, questões como liderança responsável, ética nos negócios e responsabilidade social tornam-se foco de discussão e ganham espaço em eventos e congressos sobre o tema (CIULLA, 1991; ASHLEY, 2005).

Infelizmente, isso não acontece em todos os casos. Somam-se a história da liderança, escândalos corporativos, controle de informações, práticas de suborno, nepotismos, manipulações e abusos de autoridade, o que gera uma crescente preocupação da necessidade de conscientização para que os líderes informem a verdade, mantenham suas promessas, pratiquem negociações justas e deixem seus seguidores livres para escolher. Espera-se, portanto, que os líderes conduzam as organizações de forma a ultrapassar iniciativas meramente mercadológicas, e invistam em processos que primem pela ética e pela transparência em suas ações. Para Ciulla (2004), observa-se hoje uma ampliação da moralidade na liderança.

Esse fato é decorrente da maior cobrança que os líderes recebem de seus liderados. Quando se fala em moral, é provável que também se pense em ética. A ética estuda o que se deveria fazer e como se deveria ser, nos diversos papéis que adotados, como membros de uma sociedade ou grupo. Ao se abordar a ética, ingressa-se no campo dos valores e os valores constituem as fronteiras do indivíduo (líder), as quais nortearão e direcionarão suas decisões.

Em APLs o líder depara-se com um ambiente de grandes desafios, pois seus seguidores e a sociedade esperam que sua ação proporcione desenvolvimento regional viável e sustentável e promova o bem comum. No ponto de vista grupal, de uma liderança emergida entre empresários – como no caso dos Arranjos Produtivos Locais (APLs) – acredita-se que os valores do líder adquirem um significado especial, pois é através dos valores que os indivíduos determinarão suas aspirações.

Os Arranjos Produtivos Locais consistem em concentrações geográficas de empresas e instituições interconectadas, operando num mesmo setor, que formam alianças, objetivando amenizar dificuldades comuns e gerar benefícios para todos.

Os APLs podem ser encontrados nos mais variados graus de desenvolvimento. Para Cunha (2006, p. viii), a principal diferença entre arranjos produtivos de maior e menor nível de desenvolvimento consiste “nos graus de divisão de trabalho, na inserção internacional; na presença e na influência de instituições de suporte e patronais e em projetos de ação conjunta”.

Às forças que se articulam para mobilizar esforços de ação conjunta entre as instituições e as pequenas e médias empresas (PMEs), pertencentes a um mesmo território geográfico, dá-se o nome de governança. A governança é formada por lideranças locais que buscam alcançar objetivos comuns, uma liderança responsável baseada no respeito pelas pessoas e na consciência do líder para compreender o impacto de suas decisões e ações, as quais devem ser focadas no bem comum do arranjo.

Acredita-se que ao tratar liderança responsável, faz-se necessário levar em consideração os líderes e seus valores. Heifetz (1994), nos alerta de que, a maioria das teorias sobre liderança introduz o assunto de forma implícita, com valores parciais, sem declará-los e sem argumentar sobre sua necessidade. A lacuna que se apresenta, refere-se à questão: quais são os valores necessários para uma liderança em APLs?

Este artigo busca encontrar respostas à problemática exposta. Em termos metodológicos, ele é do tipo exploratório e qualitativo, com o objetivo de realizar uma análise teórica sobre os valores e suas relações com a liderança responsável. Em relação aos procedimentos utilizados na elaboração deste artigo, optou-se pela pesquisa bibliográfica, a qual foi direcionada para abordar temas como arranjos produtivos locais, liderança, valores e liderança responsável. Buscou-se desse modo, tecer considerações pertinentes sobre o campo de investigação, com o propósito de identificar interseções relevantes sobre os temas propostos.

## 2 Arranjos Produtivos Locais (APLs) e sua governança

Os aglomerados produtivos e redes de empresas possuem uma ampla gama de terminologias, tais como aglomerados, redes, clusters, distritos industriais, entre outros. Tais nomenclaturas possuem em comum a proximidade territorial de agentes sociais, econômicos e políticos. Neste artigo, entende-se como APL – definição RedeSist (2003) – um arranjo cooperativo entre agentes (econômicos, políticos e sociais) e empresas concentradas num mesmo território, especializadas em determinada atividade econômica, abrangendo fornecedores de insumos, máquinas e equipamentos e serviços necessários à rede, o qual pode se encontrar em um estágio de desenvolvimento mais avançado ou ainda incipiente.

Para Vázquez Barquero (2002), tais locais são eficientes formas de organização da produção, capazes de proporcionar às empresas inseridas no arranjo: economias de escala, economias de escopo e redução nos custos de transações. As empresas inseridas num APL objetivam minimizar dificuldades comuns, que podem ser amenizadas com a ar-

ticulação de alianças que busquem encontrar e implementar soluções para os seus principais problemas.

Nessa busca de somar esforços, a atuação da governança é uma boa alternativa para que as empresas inseridas no arranjo obtenham ganhos. Para Cunha (2006, p. 89) o termo “governança foi primeiramente empregado para descrever os mecanismos de coordenação e controle de redes internas e externas às empresas”, enquanto que governança em rede, refere-se ao exercício de negociação entre os atores. Pode-se entendê-la como a coordenação interorganizacional, bem como os mecanismos de resolução de conflitos.

A EURADA (2002) define governança como a habilidade dos atores de coordenar uma visão de longo prazo para o desenvolvimento socioeconômico de sua região, engajando-se no alcance de metas traçadas. Sob a ótica do espaço, ou da origem dos atores, a governança divide-se em exógena, quando exercida por atores externos ou não-locais; e endógena quando se estabelece no âmbito das empresas inseridas no território da aglomeração. A importância da governança endógena reside na busca de ganhos conjuntos, frutos das relações interorganizacionais (CUNHA, 2006).

A governança deve apresentar uma liderança de expressão, adequada aos preceitos internos de seus atores, procurando amenizar a influência da governança exógena, exercida por grandes varejistas, detentores de marcas que acabam afetando fortemente as decisões e o desempenho dos aglomerados locais (MESSNER; MEYER-STAMER, 2000; CASAROTTO, 2003; REDESIST, 2003; MEYER-STAMER, 2004).

## 3 Liderança

A liderança pode ser estudada sob vários ângulos: como um traço da personalidade ou comportamento, dentro de uma perspectiva política, ou através de uma ótica humanística. Qualquer que seja a abordagem pela qual ela é estudada sempre se terminará estudando uma pessoa, o líder. A idéia de liderança atrai as pessoas e por isso cada vez mais elas procuram informações sobre como se tornar líderes efetivos (NORTHOUSE, 2004).

Num processo de liderança, o líder está no centro do grupo e suas ações buscam personificar o grupo (NORTHOUSE; 2004, BASS; 1990); nessa perspectiva, a liderança é entendida como um processo social. Entre os vários conceitos trabalhados por Northouse (2004) alguns pontos podem ser identificados como centrais no estudo da liderança:

- É um processo;
- Envolve influência (diz respeito a como o líder afeta seus seguidores);
- Acontece dentro de um contexto de grupo;
- Envolve realização de metas (a liderança ocorre e é efeito de um contexto onde os indivíduos são movidos em direção a uma meta).

Portanto, liderança é um processo por meio do qual um indivíduo influencia o grupo para alcançar um objetivo, uma meta comum. Definindo liderança como um processo, assume-se que não é um traço ou uma característica nata, mas um evento transacional, uma relação bidirecional, que ocorre entre o líder e seus seguidores.

Segundo Heifetz (1994), o conceito de liderança pode variar de acordo com os valores e com a cultura de cada povo. Ele apresenta a evolução do conceito de liderança no decorrer dos tempos, dando enfoque a teoria de que o líder nasceu predestinado a ser um grande homem, um herói, um ser de características misóginas, alguém que iria mudar a história. Heifetz (1994) contradiz essa visão, para ele a liderança é uma atividade. Aceitando a liderança como uma atividade, implica dizer que qualquer pessoa pode ser líder, pois suas características pessoais, seus traços, são recursos adicionais. Para ele liderança é mais que influência, é algo exercido para o bem comum.

Heifetz (1994) ressalta ainda que a cultura de um povo e seus valores mudam de acordo com a evolução do homem, com a necessidade de adaptação ao ambiente, sendo assim o que se considera hoje como o perfil ideal de um líder, daqui a alguns anos pode mudar, pois as culturas mudam pelo aprendizado, tanto individual como coletivo.

### 3.1 Liderança Responsável

O poder e a influência sobre os indivíduos apresentam-se sob diversos tipos e formas. Yulk (1998), ao trabalhar poder e influência, características muito presentes na liderança, define influência como o efeito que uma pessoa exerce sobre outra; e o poder como a potencial influência que o agente exerce nas atitudes e comportamentos de uma ou mais pessoas. O autor traz à discussão o cuidado que se deve ter ao transferir poder para alguém, é necessário analisar que tipo de líder será essa pessoa, que forma de poder ele fará uso; pois a história está repleta de líderes que ao ter o poder nas mãos não souberam utilizá-lo para o bem comum.

Ciulla (2004) corrobora essa visão, segundo ela, antigos estudiosos como Lao-tzu, Confúcio, Buda, Platão e Aristóteles já escreviam sobre desafios morais do poder e liderança; onde enfatizavam virtudes e desafios como bons hábitos, auto-conhecimento e auto-controle, além de auto-disciplina e controle do ego.

O líder, ao exercer influência sobre pessoas, pode influenciar decisões, comportamentos, eventos. Yulk (1998) apresenta formas de poder, e entre elas o poder de referência. Nessa forma de poder, as pessoas se identificam com o líder, o aceitam e procuram auxiliá-lo, apresentam sentimentos de amizade e lealdade; e está relacionado ao carisma do líder. O líder é admirado e exerce influência por ser um exemplo de comportamento desejável e apropriado.

Talvez, de todas as formas de poder apresentadas e discutidas por Yulk (1998) esta seja a mais próxima da liderança responsável. Para que os seguidores possam admirar e querer satisfazer o líder é necessário que considerem seu comportamento como "desejável e apropriado", que admi-

rem o líder, o estimem; que reconheçam nele valores muito semelhantes dos seus.

No entendimento de Heifetz (1994), a liderança tem que produzir resultados sociais úteis, deve clarificar e articular um conjunto de valores. O autor introduz o conceito de "trabalho adaptativo" (HEIFETZ, 1994, p. 22), que consiste na aprendizagem de resolver conflitos, incluindo os valores dos indivíduos envolvidos, a fim de diminuir a lacuna entre os valores individuais de cada membro e a realidade apresentada ao grupo.

Para Heifetz (1994), a liderança como estudada nas ciências sociais apresenta uma contradição ao entendimento comum, modelando sua qualidade ao que se prega, ensina e segue. Tal contradição está relacionada à tendência de abordar o termo liderança com uma conotação isenta de valores. Daí sua afirmação de que o rigor científico requer a inclusão de valores explicitamente estudados.

## 4 Valores

Valores são entendidos como um conjunto de crenças, preferências, aversões, predisposições internas e julgamentos que caracterizam a visão do mundo dos indivíduos; e influenciam fundamentalmente no comportamento, nas ações do ser humano. Para Ciulla (1999), os valores são o que nós acreditamos ser importante ou moralmente digno.

Empinotti (1994) organizou os valores do indivíduo através de uma escala hierárquica, classificando-os em existenciais, estéticos, intelectuais, morais e religiosos.

Os valores têm natureza ampla e diversificada, variando conforme o tipo de sociedade ou ainda de acordo com a cultura, podendo apresentar diferenças inclusive num mesmo grupo social. Dentro da abordagem da personalidade, outro autor que classificou os valores foi Gordon Allport, que desenvolveu um estudo juntamente com Vernon e Lindzey (1960) *apud* Schultz e Schultz (2002). Eles propuseram que os valores pessoais são a base da nossa filosofia de vida, que é um dos seis critérios para uma personalidade madura e saudável. Da mesma forma que Empinotti (1994), também criaram uma classificação:

- Valores teóricos – dizem respeito à descoberta da verdade e se caracterizam por uma abordagem empírica, intelectual e racional;

- Valores econômicos – dizem respeito ao útil e prático;

- Valores estéticos – ligados as experiências artísticas, à forma, harmonia e graça;

- Valores sociais – refletem relações humanas, altruísmo e filantropia;

- Valores políticos – lidam com o poder, influência e prestígio;

- Valores religiosos – dizem respeito ao místico e a compreensão do universo como um todo.

Os valores são então os frutos, o produto de um processo de valorização, que tem sua origem nos primeiros

contatos da criança com seu ambiente físico e humano e que prosseguem adequando-se ao contexto histórico e social onde ela está inserida.

Em decorrência desse processo, os líderes fazem uso de seus valores para tomar decisões; algumas vezes, inclusive, de forma inconsciente. Assim, os valores influenciarão nas decisões e ações do líder em relação à sua vida pessoal, aos seus seguidores, à organização e à sociedade de uma forma geral.

#### 4.1 Ética e valores do líder

Os valores que diferenciam sinais positivos e relativos ao certo e errado, ao bom ou ruim, como já dito anteriormente, são passados às crianças, desde a tenra idade, e aprendidos de forma inconsciente, nos ambientes familiar e social. No ambiente social, os valores representam os princípios individuais e coletivos que pautam as ações e definem a cultura. Eles podem ainda ser declarados como preceitos morais, éticos e legais do meio onde o indivíduo está inserido. Já a ética compreende princípios e padrões que buscam orientar o comportamento.

Para Pérez (2001), a ética é etimologicamente falando, o modo, a forma de vida do indivíduo, seu caráter. Os líderes devem se guiar por seu caráter, que deve ser disseminado na empresa. Para ele, o que está contido no caráter – modo de vida – são os valores.

Northouse (2004) concorda com esse entendimento. Na sua percepção a ética abrange assuntos como valores e moral considerados desejáveis ou apropriados aos indivíduos e a sociedade.

A raiz da palavra deriva do grego *ethos* e significa costumes, conduta ou caráter. Assim, pode-se definir ética como o estudo do que é certo e bom para os seres humanos; e a moral, como o estudo das regras, normas que pautam as ações da coletividade. Já os valores são os norteadores de ambos. Portanto, a conduta do líder, seu comportamento, seria uma consequência de seu caráter, sua moral, seus valores.

A ética estaria mais intimamente entrelaçada ao indivíduo, e a moral à sociedade (ver figura 1 onde se procura demonstrar a relação entre os três construtos: valores, ética e moral).

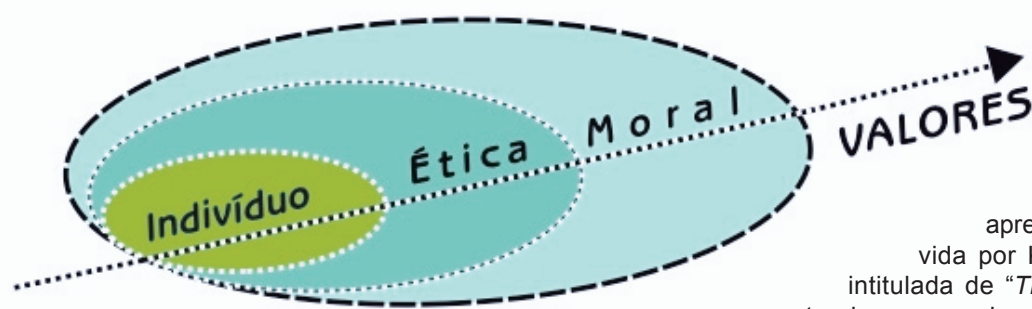


FIGURA 1: Os valores como norteadores da ética e da moral do indivíduo.  
Fonte: Os autores (2008).

Northouse (2004), ao estudar liderança ética, analisa cinco princípios: respeito, serviço, justiça, honestidade e comunidade. Além disso, acrescenta que as ações do líder são morais se:

- ele tiver o direito moral de fazê-las;
- suas ações não infringirem os direitos alheios;
- suas ações promoverem os direitos morais dos outros.

Northouse (2004) remete a Aristóteles (384-322 a.C.) e Velásquez (1992) algumas contribuições sobre as virtudes da época. Para Aristóteles as virtudes da pessoa ética seriam: coragem, temperança, generosidade, auto-controle, honestidade, sociabilidade, modéstia, justiça. Para Velásquez (1992) o líder ético deve desenvolver valores como: perseverança, integridade, verdade (não mentir), fidelidade, benevolência e humildade.

Para Bass; Steidlmeier (1999), o conteúdo ético foca nos valores, no comportamento ético, no caráter do líder. Ao trabalhar liderança transformacional, os autores chegam a afirmar que o líder pode ser virtuoso, ou vilão, dependendo de seus valores e acrescentam a importância dos valores do líder transformacional, na determinação de suas ações. Bass; Steidlmeier (1999) citam alguns valores morais necessários ao líder: honestidade, lealdade, justiça, igualdade e justiça de direitos humanos, altruísmo, harmonia e cooperação.

No entendimento de Pérez (2004), a autêntica liderança ética é exercida com pleno convencimento do que o autor chama de as sete chaves "c": caráter, coragem, credibilidade, comunicação, conhecimento, compromisso e compreensão; com a adição de três atitudes: humildade, honestidade e humor. Para o autor, tais características e atitudes devem fazer parte do caráter e da forma do líder agir, seu comportamento.

Ciulla (2004) coloca que ao entender o que é ética, somos levados a compreender melhor a liderança, pois para ela, alguns dos assuntos centrais em ética, são também assuntos centrais em liderança; incluindo os desafios de autenticidade, egoísmo, autodisciplina (*self-interest*), obrigações morais relacionadas a justiça, deveres, competências e a prática do bem. A liderança ética requer a habilidade e desenvoltura de líderes para sustentar noções fundamentais de moralidade como cuidado e respeito pelas pessoas, justiça e honestidade em desenvolver contextos organizacionais, sociais e globais (CIULLA, 2004).

Fechando o assunto, apresenta-se a figura 2 desenvolvida por Kets de Vries (p. 14, 2005), intitulada de "The leadership onion", a qual entende-se que abrange as visões apresentadas anteriormente. A figura organiza os construtos em níveis, entendendo o comportamento na liderança como orientado por diversos níveis, e culminando em uma ação:

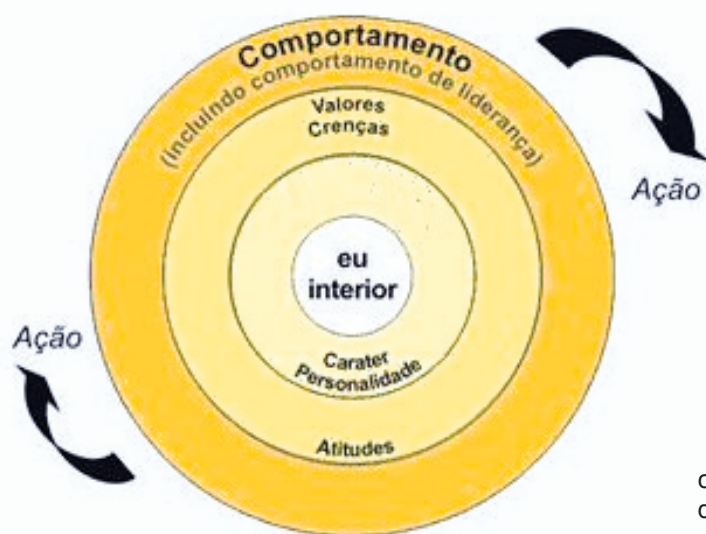


FIGURA 2 – Componentes da Liderança.  
Fonte: Adaptado de KETS DE VRIES, 2005, p. 14.

A figura 2 apresenta-se em cores mais claras para os componentes da liderança menos visíveis. À medida que esses componentes vão ficando mais visíveis, as cores vão ficando mais intensas. O comportamento do líder, por ser mais visível é o mais perceptível aos seus seguidores e é através de suas ações que pode-se identificar com maior clareza quais os valores que o líder preserva.

### 5. Análise dos valores e a liderança responsável

Um líder responsável deve ter clareza quanto aos valores assumidos, considerações morais quanto ao exercício do poder, concepções sobre justiça e julgamentos éticos, que geralmente afetarão a seleção dos objetivos e metas que o grupo deve seguir. Além disso, tais aspectos nortearão a conduta do grupo que ele lidera, os caminhos, os meios adotados para alcançar suas metas.

Com base nas considerações apresentadas, mostra-se a seguir um quadro resumindo as visões de autores de diferentes épocas e contextos abrangendo valores que deverão fazer parte da

conduta de um líder ético e/ou responsável.

O valor citado por todos estes autores é o construto composto pelos valores: honestidade e integridade, o qual refere-se a uma pessoa honrada, digna de confiança de uma totalidade moral.

Na seqüência, pela quantidade de citações, o construto é: generosidade, prática do bem, benevolência e altruísmo. Esse construto indica que o líder deve ser uma pessoa dotada de um caráter nobre, franco, uma pessoa de alma boa, uma pessoa que almeja o bem. O construto justiça e igualdade também apresenta o mesmo número de citações; ele consiste em dar a cada um o que por direito lhe pertence, o merecido, e tratar as pessoas sem distinção, de forma equitativa.

A seguir, com 50 % das citações os construtos são: coragem e perseverança – não desistir diante de perigos, demonstrar firmeza e constância; humildade ou modéstia – que saiba reconhecer seu valor de forma comedida, moderada, sem exageros, aceitando ajuda de outros; seguidos por fidelidade, lealdade e comprometimento – referente a aqueles que cumprem com aquilo a que se propõem, pessoa digna e honesta, com quem se pode contar.

Portanto, os construtos podem ser organizados na seguinte ordem de classificação:

- honestidade e integridade;

QUADRO 1  
Valores necessários ao líder

Discriminação	Aristóteles	Velásquez	Bass; Steidlmeier	Pérez	Northouse	Ciulla
Respeito					X	
Serviço (servir os outros)					X	
Justiça, igualdade	X		X		X	X
Honestidade, integridade	X	X	X	X	X	X
Comunidade, cooperação			X		X	
Coragem, perseverança	X	X		X		
Temperança	X					
Sociabilidade	X					
Auto-controle	X					
Humildade, modéstia	X	X		X		
Verdade		X				
Fidelidade, lealdade, comprometimento		X	X	X		
Generosidade, benevolência, altruísmo, prática do bem.	X	X	X			X
Credibilidade, confiança				X		
Compreensão				X		
Autodisciplina						X

- generosidade e prática do bem;
- justiça e igualdade;
- coragem e perseverança;
- humildade ou modéstia;
- fidelidade, lealdade e comprometimento.

Apesar de alguns autores defenderem que o perfil do líder está mudando, devido ao contexto de mercados globais com funcionários e/ou seguidores de várias culturas, com organizações de hierarquias e estruturas planas, com vários pares, nota-se que quanto a valores a história conservou-se imutável; ao longo dos anos na visão dos autores, espera-se que os líderes sejam acima de tudo bons cidadãos, pessoas comprometidas com o bem comum.

A questão que se coloca é sobre o papel que os valores éticos e morais exercem sobre um líder de APL; ou seja um indivíduo que faça parte da governança do arranjo. A pessoa que exerce essa função provavelmente foi escolhida por se destacar entre seus pares e ter conseguido conquistar a confiança deles.

Em APLs estão envolvidos empreendedores da rede que, por terem características empreendedoras, são mais exigentes em termos do que um líder deve oferecer. A participação numa rede é voluntária. Com isso, a posição de líder não é formal. É conquistada! Essa característica de voluntariedade implica em reforçar alguns valores do Quadro 1. Haveria um reforço nos valores: confiança e comunidade/cooperação. Por conta disso, defende-se que um líder de um APL precisa de um caráter moral e valores bem definidos para construir relações sustentáveis, transmitir confiança, encorajar a cooperação de seus pares e lidar com demais desafios relativos à liderança, como por exemplo, no caso dos APLs lidar com os outros líderes que fazem parte da governança.

## 6. Considerações Finais

Ao buscar responder a questão inicial deste artigo – quais são os valores necessários para uma liderança responsável (especialmente em APLs) – verificou-se que os valores defendidos como necessários para os líderes, de acordo com os autores utilizados, são valores aceitos e/ou exigidos de um bom cidadão.

Líderes são entendidos como pessoas que ganham uma licença para responder por seus seguidores, licença essa que pode acabar a qualquer momento, de acordo com os atos e decisões tomadas. Eles são facilitadores num processo de co-criação que conseguem unir diferentes pessoas em busca de um objetivo comum; no caso da liderança responsável, um objetivo que culmine no bem comum. Portanto, um líder responsável precisa de um caráter moral e valores bem definidos para construir relações sustentáveis e lidar com os desafios que concernem à liderança do arranjo.

Acredita-se que ninguém discorde da importância de um líder possuir todos os valores relacionados neste estudo, ou aqueles apresentados como os mais citados. Entretanto, uma questão que deve ser levada em consideração é a expectativa de alta moral que exigimos de nossos líderes.

Líderes são pessoas, e como tal, passíveis de erros. Se esperarmos um modelo de líder moral e ético com altos níveis, estaremos buscando alguém quase próximo de uma perfeição. Com tal grau de exigência, poucas pessoas se candidatariam a líderes ou se sentiriam preparados para exercer a liderança.

Além dos valores exigidos, o líder precisa encontrar um modo de equilibrar as pressões externas, vindas de interesses contraditórios, com tensões internas de ser uma pessoa justa e íntegra. O modelo do líder bom cidadão requer que ele seja um membro ativo e atencioso com seus liderados, com a organização na qual atua, com os objetivos que busca e com o arranjo do qual faz parte. Esse papel provavelmente venha a ser a imagem da compreensão de um líder responsável. Tal papel concernirá responsabilidades específicas no processo de construção de uma gestão responsável.

Os APLs exigem características particulares de líderes. Procurou-se na literatura autores que abordassem as características de líderes, e por analogia com gestores de arranjos que agregam empresas e empreendedores. Verificou-se que deve haver uma revisão dos valores. Sugere-se, para futuros estudos, pesquisas, preferencialmente de base empírica, que busquem responder no que consiste a liderança responsável nos dias de hoje, especialmente nessa nova configuração interorganizacional das redes de empresas.

## Referências

- ASHLEY, P. A. **Ética e responsabilidade social nos negócios**. Saraiva, 2005.
- BASS, B. M.; STEIDLMEYER, P. **Ethics, character and authentic transformational leadership behavior**. *Leadership Quarterly*, v. 10, n. 2, p. 181-217, 1999.
- BOSWORTH, B.; ROSENFELD, S. **Significant others: exploring the potential of manufacturing networks**. Chapel Hill: North Carolina. Regional Technology Strategies Inc, 1993.
- CASAROTTO F., N. **Instrumentos de integração e governança em aglomerações competitivas**. *Colóquio Internacional de Desenvolvimento Local*. Campo Grande: UCDB, 2003. Disponível em: <<http://www.ucdb.br/colquio/arquivos/Casarotto.pdf>>. Acesso em: 20 fev. 2007.
- CIULLA, J. B. **Why is business talking about ethics?: reflections on foreign conversations**. *California Management Review*, v. 34, n. 1, p. 67-86, 1991.
- CIULLA, Joanne B. **The important of leadership in shaping business values**. *Long Range Planning*, vol. 32, n. 2, p. 166-172, 1999.
- CIULLA, J. B. Ethics and leadership effectiveness. In: ANTONAKIS, J.; CIANCIOLO, A. T.; STEMBERG, R. J. (Eds.). **The nature of leadership**. Thousand Oaks: Sage, 2004, p. 302-337.
- CUNHA, I. J. **Análise das formas e dos mecanismos de governança e dos tipos de confiança em aglomerados produtivos de móveis no sul do Brasil e em Portugal e na Espanha (Galícia) e a associação com a inserção internacional e com a competitividade**. Florianópolis: EPS/UFSC, 2006. 426 f. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, Centro Tecnológico, Universidade Federal de Santa Catarina. Florianópolis, 2006.

EMPINOTTI, M. C. **Os valores a serviço da pessoa humana**. Porto Alegre: EDIPUCRS, 1994.

EURADA. **How to be an entrepreneurial region for the next 10 years?** *Eurada Magazine*, n. 1, 2002.

GALBRAITH, J. R. *et al.* **Organizando para competir no futuro**. São Paulo: Makron Books, 2003.

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

HILL, K. S. **Flexible networks in theory and practice: how and why to set up flexible networking in British Columbia**. Trade Development Corporation, Vancouver, British Columbia, 2002.

KETS DE VRIES, M. **Leadership archetypes: an exposition**. INSEAD, Faculty & Research, Working Paper Series, 2005.

MESSNER, D., MEYER-STAMER, J. **Governance and networks. tools to study the dynamics of clusters and global value chains**. IDS/INEF Project "The impact of global and local governance on industrial upgrading", Duisburg, 2000.

MEYER-STAMER, J. **Governance and territorial development: policy, politics and polity in local economic development**. Seminario Internazionale Teoria e Pratica dello Sviluppo Locale Opportunità per la Cooperazione Inter-regionale. Firenze, 2 luglio 2004.

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

PALUDO, O. F. **Empreendedor integrador – mobilizador de parcerias cooperativas inter empresariais que proporcionam um desenvolvimento regional sustentável – D.R.S.** 2008. 230 f. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) - Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, Centro Tecnológico, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2008.

PÉREZ, C. M. M. **Claves para el liderazgo ético**. *Capital humano: revista para la integración y desarrollo de los recursos humanos*, n. 183, p. 84-89, 2004.

REDESIST. **Glossário de arranjos e sistemas produtivos e inovativos locais**. Instituto de Economia - Universidade Federal do Rio de Janeiro, 2003

SOARES FILHO, R. **Ritual de passagem: a educação de lideranças para a sustentabilidade**. *Caderno de Idéias*, n. 6, 2006.

SCHULTZ, D. P.; SCHULTZ, S. E. **Teorias da personalidade**. São Paulo: Pioneira Thomson, 2002.

VAZQUEZ BARQUERO, Antonio. **Endogenous development: networking, innovation, institutions and cities**. London: Routledge, 2002.

YULK, G. A. **Leadership in organizations**. Upper Saddle River: Prentice Hall, 1998.

*Sobre os autores*

**Josiane Minuzzi**

Doutoranda em Inteligência Organizacional da Engenharia de Produção pela Universidade Federal de Santa Catarina  
jominuzzi@hotmail.com

**Nelson Casarotto Filho**

Professor associado da Universidade Federal de Santa Catarina  
casarotto@deps.ufsc.br

**Paulo da Cruz Freire dos Santos**

Doutor em Engenharia de Produção pela Universidade Federal de Santa Catarina  
paulodacruzfreire@gmail.com