



LIDERANÇA NA PERCEPÇÃO DOS ACADÊMICOS DE ADMINISTRAÇÃO SOB A ÓPTICA DO MÉTODO DE EVOCAÇÃO DE PALAVRAS

Leila Regina de Oliveira Batista¹

Alexandre Novicki²

Giovane Lemos³

Resumo: Este artigo aborda a liderança como um tema que gera interesse tanto no meio acadêmico quanto empresarial, considerando o contexto de mudança no qual as organizações deparam-se hodiernamente, o que faz com que necessitem contar com bons líderes em seu quadro funcional. A liderança produtiva gera bons resultados às empresas e, conseqüentemente, crescimento a todos os envolvidos. O alcance das metas estabelecidas pela empresa depende da influência do líder sobre os seus liderados. Esse processo passa por várias etapas e todas elas são resultantes de uma liderança efetiva. Com base nessas premissas, o objetivo do texto é entender, por meio de estudo bibliográfico e empírico, como a liderança surge e como é percebida pelas pessoas. O método de abordagem é dedutivo e a pesquisa é de natureza quanti-qualitativa, através da aplicação de questionamentos considerados pertinentes à prática da gestão impulsionados pelo método de evocação de palavras em que o entrevistado não tem muito tempo para pensar nas respostas. Os resultados obtidos na pesquisa, realizada com acadêmicos do Curso de Administração do Instituto Cenecista de Ensino Superior de Santo Ângelo – IESA, os quais foram convidados a listar cinco termos que, imediatamente, remetem-nos à expressão liderança aponta a verificação por meio da frequência e da ordem das palavras, o tipo de percepção que os futuros gestores têm a respeito do tema, ou seja, que os acadêmicos de Administração valorizam o líder e entendem a sua importância para a organização como um todo, mostrando, assim, o que eles esperam de seus líderes e também como eles podem liderar no futuro.

Palavras-chave: Liderança; Organização; Evocação de palavras; Representações sociais.

¹ Mestre em Desenvolvimento Organizacional; Especialista em Docência para o Ensino Superior; Docente do Curso de Administração CNEC/IESA – Santo Ângelo. <lrobotista@yahoo.com.br>. (55)84098885.

² Mestre em Ensino de Física; Especialista em Docência para o Ensino Superior; Licenciado em Matemática e em Física; Professor do IESA. <alenovicki@gmail.com>.

³ Graduado em Administração CNEC/IESA – Santo Ângelo. <giovanelemos@hotmail.com>.

Leadership in the perception of academics of administration under the optics of the words evocation method

Abstract: This article addresses leadership as a topic that generates interest in both academia and business, considering the context of change in which organizations are faced today, which makes them need to have good leaders in their staff. Productive leadership produces good results for companies and, consequently, growth for all involved. The achievement of the goals established by the company depends on the influence of the leader over his or her people. This process goes through several stages and all of them are the result of effective leadership. Based on these premises, the purpose of the text is to understand, through a bibliographical and empirical study, how leadership emerges and how it is perceived by people. The method of approach is deductive and the research is of quantitative-qualitative nature, through the application of questions considered pertinent to the practice of management driven by the method of evocation of words in which the interviewee does not have much time to think about the answers. The results obtained in the research, carried out with academics of the Administration Course of the Cençista Institute of Higher Education of Santo Ângelo - IESA, who were invited to list five terms that immediately refer to the expression leadership indicates the verification through the frequency. And the order of words, the type of perception that future managers have about the subject, that is, that the management academics value the leader and understand their importance to the organization as a whole, thus showing what they expect from their leaders and also how they can lead in the future.

Keywords: Leadership; Organization; Evocation of words; Social representations.

Resúmen: Este artículo se centra en una cuestión de liderazgo como algo que causa interés tanto en el medio académico como en el contexto de cambio, en que las organizaciones se encuentran en el día de hoy. El liderazgo productivo genera resultados buenos para empresas y, consecuentemente, crecimiento a todas las personas que se envuelven. El alcance de las metas establecidas por la empresa depende de la influencia del líder acerca de sus subordinados. Este proceso ha sido muy productivo para todas las personas. Con base en esas ideas, su objetivo es entender, por medio de estudio bibliográfico y empírico, como una vanguardia se presenta y como se percibe por las personas. El método de la exploración es deducible y la investigación de la naturaleza cuantitativa-cualitativa, por la aplicación del cuestionamiento de los factores pertinentes a la práctica de la gestión impulsados por el método de evocación de palabras en la que se entrevistó. Los resultados obtenidos en la búsqueda, que se hizo en las graduaciones de Enseñanza Superior de Santo Ângelo - IESA, las palabras, el tipo de percepción de los futuros gestores tienen un respeto por el tema, o sea que los alumnos de Administración valorizan el liderazgo y el entendimiento de su importancia para una organización como un todo, además, como ellos pueden liderar en el futuro.

Palabras clave: Liderazgo; Organización, Evocación de palabras; Representaciones sociales.

1 INTRODUÇÃO

O tema liderança vem sendo objeto de inúmeros estudos realizados no campo empresarial e acadêmico com pesquisas de cunho organizacional. Ao longo do tempo, vem se percebendo a importância do papel do líder no contexto corporativo, haja vista as inúmeras transformações ocorridas na esfera concorrencial do mercado. As empresas precisam contar com líderes fortes para garantir a evolução e a estabilidade do negócio de maneira que tanto organização quanto colaborador possa evoluir profissionalmente. O líder pode usufruir de determinadas ferramentas de gestão para guiar os seus liderados, permitindo, assim, crescimento exponencial de suas habilidades. Com base nas afirmações anteriores, discutir o assunto liderança faz-se necessário.

As organizações buscam na liderança uma base eficaz para a compreensão de sua missão, bem como a sua definição de maneira clara e visível aos liderados. À liderança compete orientar, controlar, analisar, dirigir e influenciar pessoas em direção a um objetivo comum. Logo, pode ser compreendida como um caminho a ser percorrido e que, normalmente, não tem fim. Durante essa caminhada, o líder constrói a sabedoria de relacionar-se com as pessoas, conduzindo-as ao alcance das metas e a busca dos objetivos propostos. Liderar pode ser visto como uma arte que poucos sabem fazer com excelência. Verdadeiros líderes têm o desejo de ser líder e a capacidade de inspirar as pessoas a tornarem-se referências naquilo que fazem. Desenvolver competências e habilidades gerenciais junto aos membros de uma organização é perfeitamente possível, o difícil é gostar e querer liderar uma equipe (Maximiano, 2011).

Em volta dessa temática, há o questionamento sobre como o líder nasce, é percebido como tal e quais as principais habilidades que o diferem. Algumas teorias entendem que a liderança é um dom nato, outras defendem que é um perfil que pode ser desenvolvido ao longo do tempo. Certo é que liderar não é o mesmo que administrar.

Há também que se discutir a respeito da representação social do líder. A teoria das representações sociais, introduzida por Moscovici, em 1961, refere-se a “um conjunto de conceitos, proposições e explicações originado na vida cotidiana no curso de comunicações interpessoais” (Vergara, 2006, p. 243).

A partir desse contexto, o objetivo do trabalho é entender, por meio de estudo bibliográfico e empírico, como a liderança surge e como é percebida pelas pessoas. Para

atingir esse propósito, utiliza-se o método de abordagem dedutivo e a pesquisa de natureza quantitativa e qualitativa, através de um questionamento sobre como os acadêmicos percebem a liderança e o papel do líder em um contexto geral, uma vez que as turmas de Administração integram alunos oriundos de diversos segmentos organizacionais, modificando, assim, as suas percepções a respeito de como uma boa liderança deve agir.

Para tanto, foi realizada pesquisa teórica, buscando, a princípio, conhecer o tratamento dado ao tema por Spector (2010), Gil (2009) e Chanlat (1990), entre outros autores. Segue-se a pesquisa empírica, com acadêmicos dos oito semestres do Curso de Administração do Instituto Cenecista de Ensino Superior de Santo Ângelo – IESA, utilizando-se a expressão “liderança” e o método de evocação de palavras.

O presente artigo divide-se em cinco momentos: esta introdução, que apresenta o tema, a sua justificativa e o objetivo. No segundo momento, o referencial aborda liderança, focalizando estilos de liderança, ferramentas de suporte ao líder e o papel da liderança no século XXI. Na sequência, são apresentados a metodologia, os resultados e as discussões, e, por fim, as conclusões, destacando as limitações encontradas e as sugestões para novas pesquisas.

2 LIDERANÇA

O que se entende por liderança? Conforme Vergara (2006, p. 74), liderança traduz-se na “capacidade de exercer influência sobre as pessoas”. Essa influência dá-se pela identificação dos subordinados com o líder, alguém que entende as suas demandas, inspira confiança e pode ajudá-los no meio profissional ou pessoal, embora, nem sempre, na história da Ciência da Administração se pensasse assim.

Na Grécia clássica, Platão e Aristóteles referiam-se à liderança de forma diferente. Platão caracterizava os líderes em um Estado ideal, enquanto Aristóteles tratava sobre a falta de virtude dos candidatos políticos do seu tempo.

Do Egito até os dias de hoje, várias teorias foram desenvolvidas a respeito do tema liderança. Uma das teorias mais antigas é a de Maquiavel, que, em seu livro O Príncipe, destaca as dificuldades, os riscos e os desafios para preservar a posição de líder. Segundo ele, os líderes precisam de firmeza e da preocupação suprema de manter o poder, a autoridade e a ordem no exercício do governo. Ainda, conforme ele, existem

duas formas de alcançar-se esse objetivo, a primeira é utilizando a lei, o método próprio dos homens, e a segunda é a força, o método dos animais. Já para Bass, “o líder deve ser capaz de dominar as duas formas, pois nem sempre a lei é suficiente para a manutenção do poder”. (Oliveira, Marinho, 2006, p. 52).

No Egito, os hieróglifos que descrevem as relações de líderes e liderados, dois mil anos antes de Cristo, referem a três requisitos essenciais para um líder, o faraó: autoridade, percepção e justiça (Oliveira, Marinho, 2006, p. 11). O papel de líder foi evoluindo e chegou-se ao conceito de liderança em meados de 1904, despertando o interesse de pesquisadores apenas na década de 20, conforme explana Jenkins:

Mais especificamente, apenas em 1904 foi que um conceito de liderança foi criado, e apareceu em um artigo de Lewis Terman. Mas a partir dos anos de 1920 que o conceito de liderança atraiu a atenção dos pesquisadores que buscavam a compreensão da influência de pessoas sobre comportamentos desviantes dentro de um determinado grupo e sua influência nas instituições militares (apud Bendassoli, Magalhães, Malvezzi, 2014, p. 413).

Segundo os referidos autores, no início do século XX, as pessoas não viam benefício em aplicar essa teoria no âmbito empresarial, por isso, as pesquisas nessa área desenvolviam-se muito lentamente. Porém, nos anos 30, o envolvimento de psicólogos na participação desse estudo ganhou força, principalmente por causa das obras de cientistas sociais como Mead, Lewin, Homans e Bales. Essa participação foi vital para o desenvolvimento de teorias sobre liderança organizacional e para entender o comportamento humano, como exemplificado pelo experimento de Hawthorne.

A liderança foi, aos poucos, deixando de ser sinônimo de apenas dar ordens ou delegar alguma tarefa, tornando-se mais complexa e motivo de estudo de diversos pesquisadores ao longo do século XX. Em 1950, o impulso para o estudo da liderança deu-se em função dos movimentos sindicais que acabaram culminando na divisão territorial do estudo teórico da liderança. Essa divisão foi sentida principalmente a partir dos anos de 1960, quando as duas linhas de pesquisa dividiram-se entre a psicológica (influência interpessoal) e a administrativa.

Ainda de acordo com os referidos autores, nos anos 70, houve a “humanização do trabalho”, ou seja, as organizações observaram que os líderes necessitavam de capacidade para lidar com as forças subjetivas dos trabalhadores. Dessa década até hoje, a liderança tem se tornado cada vez mais estudada, pois o contexto de cada momento da

história variou não apenas na forma como as pessoas comportavam-se, mas também na forma de lidar com comportamentos distintos, nas expectativas de cada geração.

Faz-se importante, ainda, acrescentar que a liderança não representa apenas desenvolver uma função da melhor forma e repassá-la aos seus liderados. Convém mencionar que a liderança não é apenas habilidades que uma pessoa tem para desenvolver melhor algumas funções e especificá-las aos demais, Maximiano (2011, p. 280) expõe as variáveis que a justificam: as características do líder, as motivações dos liderados, as características da missão, o ambiente organizacional e a conjuntura social, econômica e política.

Por isso, as empresas devem proporcionar um ambiente que permita aos funcionários a oportunidade de demonstrar a sua capacidade para liderar. Essas oportunidades podem ser dadas através da autoridade formal ou informal.

O verdadeiro líder, porém não precisa ter um cargo que o defina como tal, pois “autoridade formal e liderança nem sempre andam e nem precisam andar juntas. A pessoa que ocupa uma posição de autoridade formal pode não ter liderança informal sobre seus colaboradores e nem precisar dela” (Maximiano, 2011, p. 278). Todavia, independente da forma que o líder age, ele precisa comunicar-se com os seus liderados. O líder “é uma capacidade de síntese de um contexto de relações. É o centro operativo de mais relações e funções” (Meneghetti, 1996, p. 25).

Nesse contexto, surge o conceito de comunicação, como ela ocorre e qual a sua importância. Comunicação não é apenas dar e receber informações, mas é, sobretudo, o entendimento dessas informações e também as suas impressões a respeito de determinada situação. E é por meio de uma boa comunicação que um líder pode moldar-se para atender às necessidades de sua equipe, pois só assim ele saberá o que as pessoas a seu redor necessitam (Matos, 2009).

É a partir da comunicação que se percebe a necessidade de motivar o seu funcionário. Como ser humano, ele está sujeito a várias situações que tiram o foco do trabalho. Mas, o que é motivação? É o resultado de um desejo e o comportamento para atingir tal desejo. O papel do líder é usar uma boa comunicação para descobrir qual é o desejo que move o seu funcionário e prover as ferramentas para que ele possa alcançá-lo.

O líder deve utilizar uma boa comunicação para inserir-se em uma cultura e poder compreendê-la, pois cultura nada mais é que:

Um fenômeno dinâmico que nos cerca em todas as horas, sendo constantemente desempenhada e criada por nossas interações com outros e moldada por comportamentos de liderança, é um conjunto de estruturas, rotinas, regras e normas que orientam e restringem o comportamento (Schein, 2009, p. 3).

Para o líder, a comunicação é fundamental. Quando inserido em um grupo, ele precisa entender de forma clara todos os fatores que formam a cultura, para que ele possa entender como o grupo trabalha em sua própria dinâmica e, assim, tomar as melhores decisões possíveis. Para poder lidar com essas variáveis todas, o líder precisa variar o seu modo de agir, dependendo da organização e do grupo no qual está inserido, por isso, ao longo da história, foram desenvolvidas várias teorias a respeito do comportamento do líder (Schein, 2009).

O líder “é um estimulador de inteligência e de dialética [...] no seu fazer, agir, resolver, ele tem também a possibilidade prática, factiva, concreta do fazer criativo” (Meneghetti, 1996, p. 24 e 27).

A partir da evolução histórica, pesquisadores começaram a perguntar-se: qual é a maneira mais efetiva de liderar? Surgiram, assim, os estilos de liderança.

2.1 ESTILOS DE LIDERANÇA

O gestor de pessoas deve atuar em diversas funções, entre elas, a de líder e, como tal, deve visualizar-se um colaborador e não um chefe. Deve adotar o perfil daquele que detém poder de persuasão e empatia, sem que haja a necessidade de recorrer ao controle e à coesão como mecanismos para o alcance dos objetivos. Deve estar de acordo com as políticas, os objetivos e a missão da organização, sem descuidar-se do valor humano que cada um de seus liderados possui (Gil, 2009).

O referido autor afirma que liderar é um processo complexo, por isso, os seus estudos dividem-se em diferentes abordagens, sendo que três são as mais discutidas: “uma que dá ênfase aos traços, outra aos comportamentos do líder e uma terceira defende que as condições a qual o líder deve tomar a decisão variam de acordo com a situação” (2009, p. 220).

A Teoria dos Traços apresenta a premissa de que um líder possui um traço físico ou de personalidade que o distingue como líder. Para Cecília Bergamini, referenciada por Jayr Oliveira e Robson Marinho, pesquisadores dessa corrente, apontam três traços responsáveis pelas qualidades de um líder: “primeiro os traços físicos como aparência, altura, peso; em seguida, os traços mentais como inteligência, habilidade verbal e escolaridade; e, por fim, os traços psicológicos como extroversão, autoconfiança, sociabilidade e controle emocional”. É uma teoria que defende que as pessoas nascem com características para líder ou liderado. Em 1948, Ralph Stogdill encontrou resultados inconsistentes e contraditórios à Teoria dos Traços, concluindo que “apenas os traços não definem um líder”. (2006, p. 12).

Ainda, segundo o enfoque psicológico, a escola behaviorista mudou a abordagem da personalidade para o comportamento do líder, dando origem aos três tipos básicos de liderança (autocrático, democrático e laissez-faire). A Abordagem do Comportamento refere-se ao comportamento de um líder, o qual pode ser aprendido através do treinamento (Chemers, 1995).

A partir disso, começou-se a pensar não apenas no líder, mas como ele lidava com o mundo a sua volta. Surgiram as Teorias Situacionais que se concentram no comportamento do líder, enfrentando diferentes tipos de situações. A Abordagem Situacional diz respeito ao uso de cada tipo da liderança, de acordo com a situação que se apresenta na organização, se ele é favorável ou desfavorável. Outras teorias foram também verificadas, a exemplo das Teorias Transacionais, que “estudam o intercâmbio de influência entre líderes e liderados”, e das Abordagens Cognitivas, que afirmam que “a eficácia do líder irá depender do ponto de vista de cada um de seus liderados” (Oliveira, Marinho, 2006, p. 12).

Todas essas teorias baseiam-se em uma forma de liderança formal, ou seja, dependem da posição de quem está liderando, mas isso nem sempre caracteriza liderança. “Autoridade formal e liderança nem sempre andam e nem precisam andar juntas. A pessoa que ocupa uma posição de autoridade formal pode não ter liderança informal sobre seus colaboradores e nem precisar dela” (Maximiano, 2011, p. 278).

Um exemplo são os chamados “benfeitores da humanidade”, como Abraão Lincoln, Winston Churchill e Mikhail Gorbachev, líderes políticos que garantiram a união de suas nações em tempos de crise. Esses líderes ilustram o que se chama de liderança formal. Eles utilizaram a sua posição para poder liderar. O mesmo pode-se

afirmar de outro grupo de pessoas que utilizou o poder para cometer atrocidades como Adolf Hitler, Sadam Hussein e Augusto Pinochet.

Mas existe outro tipo de líder, o líder moral, ele não tem uma posição que lhe permita uma liderança fácil e garantida. Esses líderes, geralmente, têm influência e autoridade sobre um determinado grupo, independente de sua posição, assim como Mahatma Gandhi, Madre Teresa de Calcutá e Nelson Mandela. Essas três figuras de autoridade utilizaram o seu carisma, a sua influência e as suas crenças para mover multidões para os seus objetivos: Gandhi para libertação da Índia contra o domínio britânico, de forma pacífica; Madre Teresa construiu um império de caridade e assistência social para os pobres e sofredores; e Mandela lutou contra a opressão racista do Apartheid na África do Sul (Oliveira, Marinho, 2006, p.20).

É possível notar que grande parte dos autores corrobora que uma das prerrogativas do líder é a influência em relação aos seus liderados, mas o que é essa influência? É o poder de persuasão, que nada mais é do que fazer com que o seu grupo aceite as suas ideias por livre e espontânea vontade, é convencê-los a respeito de uma ideia em particular, através de argumentos convincentes e certo toque de carisma em relação a seus liderados.

Em 1959, French e Raven desenvolveram a teoria das Bases do Poder que consiste em cinco bases que caracterizam a influência e o poder interpessoal. São elas:

Experiência: baseada no conhecimento e na perícia que o superior tem;
Referência: à medida que os subordinados gostam ou se identificam com o superior;
Legitimidade: o poder inerente ao título do superior;
Recompensa: a habilidade do superior de recompensar o subordinado, seja de forma financeira ou não;
Coerção: a habilidade de o superior de punir os subordinados por falhar ou por comportamentos inapropriados. (Spector, 2010, p. 495).

Lacombe (2011), por sua vez, apresenta características mais atuais ao papel de líder, como, por exemplo, confiança em si, crença no que faz, visão clara de onde quer chegar, capacidade de comunicação e reconhecimento de méritos.

Essas características e teorias não são facilmente aplicadas. Mesmo que elas sejam universais, o ambiente de trabalho não o é. Há regras, pessoas e climas diferentes, e o mais importante é que os líderes são diferentes. Um exemplo disso são as mulheres que vêm ganhando cada vez mais espaço no mercado de trabalho, mais especificamente em cargos de gerência.

Mas por que elas são diferentes se o cargo é semelhante ao do homem? Simples, existem muitas pessoas (em determinadas áreas de atuação) que não aceitam facilmente mulheres no comando, pois não conseguem identificar-se com elas em posição mais elevada na empresa ou acham que elas simplesmente não conseguirão lidar com as ocupações do cargo e isso, geralmente, põe ainda mais pressão no líder, nesse caso, a mulher.

Essa ideia é contraposta por Michel Perreault, em sua publicação *A diferenciação sexual no trabalho: condições de trabalho diferentes ou uma questão de sexo?* Nesse sentido, escreve Jean François Chanlat:

As mulheres não são constituídas para efetuar trabalhos nos quais a força muscular desempenha um papel importante; elas não devem se entregar a ocupações que exigem um esforço prolongado. Ao contrário, elas se distinguem pela sua coragem, movimentos rápidos e precisos. A mulher é por outro lado econômica, previdente por natureza e mesmo gananciosa; um pequeno ganho suplementar basta por vezes para fazê-la trabalhar acima de suas forças. (1990, p. 65).

Em síntese, os autores concordam que a mulher é mais indicada para os trabalhos de gerência/liderança, pois elas possuem características profissionais que as distinguem dos homens, tornando-as excelentes líderes, independente do local onde exercem a liderança. Porém, todo e qualquer líder, independente do gênero, necessitará de ferramentas que o auxiliem em seu trabalho. Essas ferramentas devem ser conhecidas para serem aplicadas.

2.2 FERRAMENTAS DE SUPORTE AO LÍDER

O líder atua em várias esferas. Como ele faz isso? A maioria das pessoas entende que o líder restringe-se a delegar tarefas ou dar ordens, mas esse cenário vem mudando ao longo dos anos. Com as mudanças, surgiram as ferramentas de liderança, as quais auxiliam o líder no seu trabalho. As mais complexas são o coaching e o empowerment, porém, quando aplicadas da forma correta, elas tornam-se poderosas ferramentas de gestão.

O conceito de coaching é utilizado para “desenvolver o funcionário”, seja através de treinamento ou de feedback para que ele possa melhorar no ambiente de trabalho, ele também deve auxiliar em qualquer dúvida que o colaborador tenha a

respeito do trabalho. A consultora norte-americana Florence Stone exemplifica bem o trabalho de um coach.

Ela afirma que lidar convenientemente com os problemas normais das pessoas no trabalho talvez não exija mais que dez por cento do tempo do gerente. Mas, apagar os “incêndios” que são ateados na organização quando esses problemas não são convenientemente tratados talvez tome cinquenta por cento do seu tempo.

Esses “incêndios” são entendidos como problemas de comunicação entre gerentes e funcionários, indecisão sobre como fazer o trabalho, erros no trabalho, ou seja, questões rotineiras, mas que possuem um grande impacto no dia a dia da organização.

Empowerment é “dar poder” ao funcionário para que ele tenha certo nível de autonomia para que a tarefa seja executada na forma adequada. Esse poder deve ser adicional ao que ele já tem. Um exemplo vem da empresa de aviação TAM, na qual uma simples telefonista pode resolver problemas que, em suas concorrentes, dependeria da aprovação da alta direção.

Outra ferramenta que pode ser utilizada é o mentoring, isto é, ser o mentor de um funcionário. Diferencia do coaching no sentido que o mentoring foca em formar novos líderes, enquanto o coaching dedica-se à vida profissional de todos. O maior problema desse tipo de ferramenta é que o líder, na maioria das vezes, escolhe alguém que se identifique com ele e, sem ignorar os demais, auxilia no desenvolvimento de apenas um funcionário.

Em suma, um líder pode utilizar diversas ferramentas para ser bem-sucedido dentro da organização. Mas, essas ferramentas não são de fácil aplicação, dependem do empenho na aplicação. Além disso, o líder deve estar engajado, os colaboradores também devem, pois todas as ferramentas dependem de alto nível de maturidade por parte dos colaboradores. Cabe ao líder disseminar essas práticas no contexto atual das organizações.

2.3 O PAPEL DA LIDERANÇA NO SÉCULO XXI

A partir da segunda metade dos anos 90, certos problemas de saúde relacionados com o trato psicológico dos trabalhadores foram se tornando cada vez mais comuns e

esse cenário obrigou as pessoas em cargos de liderança/gerência a buscar o amparo de profissionais da área e alternativas para solucionar esses problemas (Fiorelli, 2011).

Cabe ao gestor detectar esses distúrbios e ao psicólogo, tratá-los. Uma vez que sinais foram identificados, o gestor deve entendê-los e trabalhar nas suas causas. Essas patologias afetam o sujeito na vida pessoal, no trabalho e na carreira. O papel do gestor é conhecer como funciona o raciocínio do seu funcionário para poder liderá-lo. (Fiorelli, 2011).

Segundo o referido autor, o administrador deve preocupar-se em manter a saúde mental de seus funcionários, porque distúrbios físicos ou psicológicos na equipe geram custos à empresa: “redução da produtividade, conflitos com colegas ou superiores, aumento no custo de vida, gastos com a saúde, medicamentos e consultas médicas” (2011, p. 261-262).

Para detectar esses sintomas, o líder deve entender como o funcionário pensa e o que ele sente, levar em consideração fatores como personalidade, pensamentos e crenças. Cada colaborador é uma individualidade, portanto, um ser único, diferente. “O gestor dentro de uma organização é um líder e, sobretudo, mediador da atuação, participação e envolvimento”. É fundamental que possua virtudes: “iniciativa, determinação, escuta, abertura para sugestões”, para uma liderança rica de significações (Oliveira, Passos, 2013, p. 36).

Essas significações são subjetivas e estão relacionadas à forma como se interpretam as situações do dia a dia e a esse processo dá-se o nome de representação social, que Moskovici entende como “um conhecimento prático, que dá sentido a eventos anormais, forja as evidências da realidade consensual e ajuda a construção social da realidade” (Sêga, 2000, p. 128).

Esse fenômeno, na Administração, é a representação de como as pessoas entendem a liderança de perspectivas distintas: uma pessoa que lidera uma equipe de produção precisará de conhecimentos distintos de alguém que lidera uma equipe do setor de vendas.

Essa representação percebida pelos alunos do curso de Administração do IESA evidencia, no geral, o que eles entendem como um líder ideal no contexto de suas respectivas organizações. Esse entendimento é fundamental, pois reflete o que o futuro gestor espera de uma liderança e que tipo de liderança ele poderá adotar no futuro.

3 METODOLOGIA

A presente pesquisa busca responder ao seguinte questionamento: qual a percepção de liderança para os acadêmicos de Administração do IESA? Para tanto, utiliza-se o método de abordagem dedutivo, porque considera que a conclusão está impressa nas premissas.

A pesquisa é de natureza quantitativa e qualitativa, desenvolvida através do método de evocação de palavras.

O método de evocação de palavras consiste em um método de aquisição de dados pelo qual o pesquisador solicita aos entrevistados um determinado número de expressões que imediatamente vem-lhes à lembrança a partir de uma determinada palavra denominada expressão indutora.

Para tanto, inicialmente, foi realizada pesquisa teórica, buscando conhecer o tratamento dado ao tema por Spencer (2010), Gil (2009) e Chanlat (1990), entre outros autores.

Na pesquisa empírica, aplicada com 136 acadêmicos do Curso de Administração do Instituto Cenecista de Ensino Superior de Santo Ângelo – IESA, utilizou-se a palavra “liderança” como expressão indutora, a partir da qual os acadêmicos respondentes foram convidados a listar cinco palavras que, em suas percepções, remetiam ao termo.

O teste de evocação foi aplicado entre alunos de todos os períodos do Curso de Administração sob a supervisão dos professores da Instituição. Os dados obtidos foram listados, e de forma classificatória, em categorias semânticas e aproximações, sendo que, a forma como aparecem na lista, recebe um grau de importância. Essa classificação permitiu computar o número de vezes que um termo era citado e a sua classificação individual, permitindo uma hierarquização de importância dada pelo inconsciente do entrevistado.

Para a análise dos dados, utilizou-se o método de tratamento de dados proposto por Pierre Vergès (2001), combinando a frequência de evocação de palavras e a ordem em que essas palavras são evocadas. Com isso, foi possível calcular a Ordem Média de Evocação. Entretanto, sugere-se que essa pesquisa seja realizada com acadêmicos de outras instituições, para que se obtenha uma percepção mais ampla sobre o tema.

4 RESULTADOS E DISCUSSÕES

Contabilizado um total de 517 termos relacionados à liderança, para fins dessa análise, são apresentados, na tabela 1, os 10 termos mais citados, tornando-se os demais irrelevantes.

Tabela 1 – Tabela de Frequências

Categorias	Freq.	Freq.	Freq.	Freq.	Freq.	Σ das Freq. de Evocação	Ordem Média de Evocação
	1°	2°	3°	4°	5°		
Motivação	15	10	8	8	8	46	2,85
Atitude	7	2	7	10	3	29	3
Equipe	4	4	4	10	3	25	3,16
Confiança	7	1	4	5	5	22	2,95
Foco	1	2	7	8	4	22	3,55
Comunicador	2	7	2	7	3	21	3,1
Responsabilidade	3	7	4	4	1	19	2,63
Liderar	9	4	4	0	0	17	1,71
Determinação	5	5	3	2	2	17	2,47
Organizado	3	5	4	1	1	14	2,43
						Média de Frequência = 23,2	Média ordem de Evocação = 2,8

Fonte: Autores – adaptada de Vergara (2006).

Como é possível visualizar na tabela 1, dos 136 acadêmicos que responderam à pesquisa, 46 mencionaram a palavra motivação como relacionada ao líder, porém, destes, apenas 15 entendem que motivação é a primeira coisa que o líder deve considerar e assim sucessivamente.

Para calcular a Ordem Média de evocação, foi utilizada a seguinte fórmula:

$$\frac{(\text{freq. } 1^\circ \times 1) + (\text{freq. } 2^\circ \times 2) + (\text{freq. } 3^\circ \times 3) + (\text{freq. } 4^\circ \times 4) + (\text{freq. } 5^\circ \times 5)}{\text{Soma das Frequências}}$$

Soma das Frequências

Para exemplificar esse cálculo de forma prática, utilizando a média de frequência e a média de ordem de evocação, foi possível classificar as palavras por importância e relevância (Tabela 2), evidenciando, por meio do gráfico de Importância de Termos Evocados, a Média de Frequência (23,2) e a Média de Ordem de Evocação (2,8).

Tabela 2 – Tabela de Relevância

	RELEVANTE	POUCO RELEVANTE
	<i>Valores > 23,2</i>	<i>Valores < 23,2</i>
IMPORTANTE <i>Valores > 2,8</i>	Motivação Atitude Equipe	Confiança Foco Comunicador
POUCO IMPORTANTE <i>Valores < 2,8</i>	Responsabilidade Determinação Organizado	Liderar

Fonte: Autores – Adaptada de Vergara (2006).

A tabela 2 apresenta o mesmo método de criação de uma matriz BCG, colocando os maiores valores no canto superior esquerdo e os mais baixos, no inferior direito; sendo interpretada por quadrantes em que o Primeiro Quadrante é o superior

esquerdo, o Segundo Quadrante é o superior direito, o Terceiro Quadrante é o inferior esquerdo e o Quarto Quadrante é o inferior direito.

Os valores atribuídos à importância são referentes à média de ordem de evocação e os valores da relevância são referentes à média de frequência, de forma que a tabela 2 pôde ser montada, utilizando os valores da tabela 1 para palavras evocadas de forma individual. Por isso, é possível visualizar que, no Primeiro Quadrante, encontram-se os termos com a maior média de evocação, em outras palavras, são termos que boa parte dos entrevistados evocaram, mostrando que, na perspectiva deles, esses três termos (Motivação, Atitude e Equipe) são os mais importantes e relevantes para um bom líder.

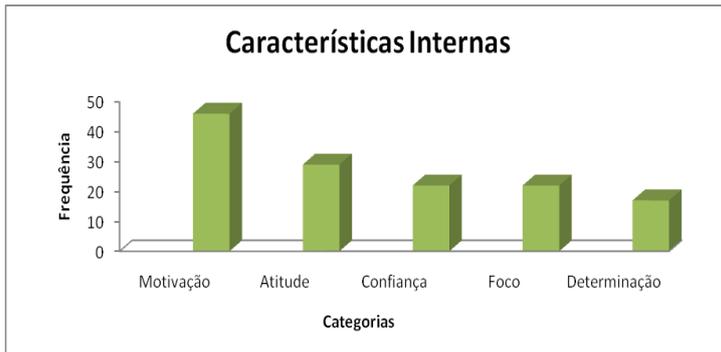
Já no Segundo Quadrante, é possível ver palavras que são classificadas com uma relevância menor, mas com o mesmo grau de importância, ou seja, são características que um líder precisa desenvolver, mas não em detrimento de outras características ou atividades. O Terceiro Quadrante é o extremo oposto do Segundo, as características são relevantes, porém pouco importantes. Expresso isso, é possível interpretar que, embora essas características sejam importantes, elas devem ser trabalhadas de forma que o líder já possa pô-las em prática e não um processo como as demais, de forma que são características mais voltadas à ação prática em uma atividade do que com pessoas, em resumo, são características que o líder já deve ter desenvolvido antes de liderar, pois são inerentes a sua posição como líder.

Por fim, o Quarto Quadrante mostra o termo menos relevante e menos importante. Nesse contexto, apenas a palavra “liderar” enquadra-se nesse bloco, a sua ordem média de evocação foi a menor de todas, resultado facilmente interpretado, pois mostra que os acadêmicos de administração não veem liderar como algo fácil ou simples de ser realizado, pelo contrário, demonstra que, mesmo estando na graduação, eles entendem a respeito da temática e estão à procura de aprender mais sobre esse processo.

Posto isso, é possível também entender que os acadêmicos de Administração veem o líder nas organizações como alguém que deve ter características “internas e externas”. Característica interna é algo que ele deve desenvolver em si mesmo para que possa lidar com o trabalho e as pressões do dia a dia. As características externas são percebidas como as formas de relacionar-se ou interagir com a equipe que está sob a sua liderança.

As categorias internas estão relacionadas ao comportamento próprio do líder, isto é, de ser autoconsciente de seus pontos fortes e fracos e saber trabalhá-los. São etapas do processo de liderança que lidam fortemente com o emocional e com o psicológico de cada um. Algumas dessas características citadas na pesquisa estão representadas na figura 1.

Figura 1 – Características internas do líder

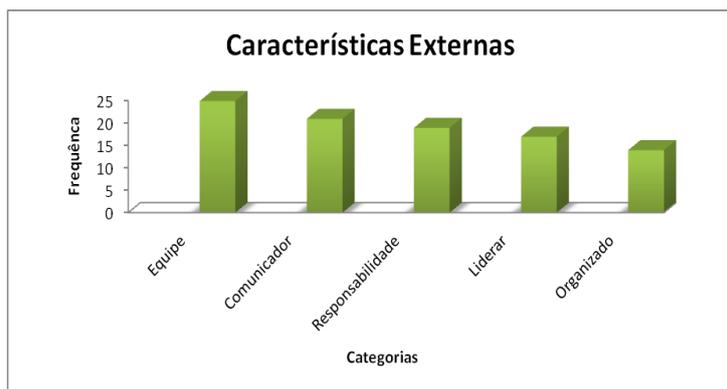


Fonte: Autores.

Embora essas palavras representem parte das funções de um líder, elas devem ser, primeiro, trabalhadas em si próprio para, então, trabalhar no grande grupo. Como visto na figura 1, é possível perceber que, entre todas as palavras que se referem a características internas, as que tiveram uma maior frequência são motivação, atitude, confiança, foco e determinação. Para essas, dar-se-á ênfase, a partir daqui, por meio de conceitos e parâmetros relacionais, à teoria verificada neste estudo.

Já na categoria externa, são visualizados os comportamentos que o líder deve ter/desenvolver ao longo do tempo e dar exemplo sobre como devem ser executados para que o grupo tenha um modelo a seguir. Não precisa ser algo revolucionário, mas precisa ser algo com o qual o grupo identifique-se (Figura 2).

Figura 2 – Características externas do líder



Fonte: Autores.

O gráfico na figura 2 mostra características que um líder deve ter na parte prática, pois elas são as que auxiliarão na execução de suas tarefas e determinarão a eficiência como as suas atividades serão executadas.

Todos esses comportamentos são necessários ao bom funcionamento da equipe, pois o líder precisa saber trabalhar em conjunto, ter boa habilidade de comunicação, ser responsável, entender como os seus liderados pensam para, então, ser capaz de tomar as melhores decisões possíveis e ser organizado não apenas na parte prática, mas possuir um processo lógico de tomada de decisão, para que as pessoas possam entender o motivo de tais decisões.

Também foi possível perceber, ao longo do levantamento dos dados, que os conceitos de liderar e liderança evoluem conforme os acadêmicos vão sendo apresentados a diferentes conceitos e teorias. No primeiro ano, eles atêm-se a conceitos básicos como os quatro pilares da Administração, pois a sua maior fonte de conhecimento a respeito do tema é limitada a experiências nos grupos informais, formados no ensino médio ou nos grupos formais no local de trabalho.

Já no último ano, eles trazem conceitos mais complexos como empreendedorismo, cooperação, empatia e vários outros, uma vez que, ao longo do curso, eles são constantemente apresentados a diversas teorias e métodos de gestão, ampliando e polindo aqueles conceitos que eles detinham previamente.

A maior limitação do método de evocação de palavras para um profundo entendimento dos resultados é a necessária aplicação de um questionário ou entrevista para dar contexto às palavras. Mas, como a palavra indutora traz diversos termos e é, por definição, ampla, tanto o questionário quanto a entrevista tornam-se inviáveis, pois

a amostragem utiliza acadêmicos de Administração oriundos de diversos setores empresariais (comércio, indústria, ramo hospitalar, serviço público), o que faz com que o contexto pesquisado torne-se amplo demais para a utilização dos procedimentos citados anteriormente.

Mas, se aplicado a um contexto mais delimitado (como a palavra motivação em específico), o questionário ou a entrevista tornam-se cruciais para auxiliar o método, uma vez que o pesquisador precisará entender as motivações por trás de cada resposta.

Assim, conclui-se que liderar não é apenas ser amigo do funcionário, é também ser rigoroso, amigo, professor e chefe.

5 CONCLUSÕES

Por meio do desenvolvimento deste artigo, foi possível verificar que os acadêmicos do Curso de Administração do IESA possuem uma visão ampla a respeito do que eles entendem pela expressão liderança.

O estudo empírico mostra a amplitude de percepções dos acadêmicos, o que é positivo, pois, demonstra uma visão alinhada aos conceitos de liderança analisados no curso, mesmo os acadêmicos estando atuando em diferentes segmentos organizacionais, sabem a sua representatividade. Todas as palavras evocadas pelos respondentes remetem e estão ligadas à expressão indutora. Essa situação evidencia que o acadêmico tem consciência do papel do líder dentro da organização, desde o processo comportamental e psicológico até a parte instrumental das competências do líder.

Os resultados apontam que os acadêmicos esperam que os seus futuros líderes ajudem-lhes a desenvolver não apenas as suas competências, mas também as suas carreiras, pois, como futuros gestores de Administração, eles estão entrando no mundo organizacional e, muitas vezes, sentem-se inseguros.

O estudo bibliográfico também permitiu verificar como o conceito de ser um bom líder varia de acordo com a época, destacando a influência da liderança dentro de distintas sociedades, períodos políticos e econômicos.

Também foi possível compreender que independentemente da forma como o líder surge, se ele nasce líder ou se ele torna-se líder, ele deve sempre procurar ser o mais flexível possível, não apenas para fazer bem o seu trabalho, mas por que, no mundo atual, onde mudanças são constantes, ele precisa ser capaz de adaptar-se aos

diferentes cenários econômicos e sociais, para garantir que os seus liderados permaneçam produtivos, seja do ponto de vista técnico ou psicológico.

Sugere-se novos estudos comparativos abordando o tema, com acadêmicos de Administração de duas ou três universidades, por tratar-se de um tema amplo, esta pesquisa serve como impulsionadora, já que cada um dos termos encontrados na pesquisa poderia ser desenvolvido com um maior aprofundamento, permitindo, assim, que as ideias, aqui apresentadas, fossem reavaliadas sob uma nova óptica.

Posto isso, é aconselhável à utilização dessa metodologia para ampliar os conhecimentos a respeito de liderança, porém com um enfoque em uma determinada área, como setores de mercado a exemplo da indústria ou comércio, ou para áreas internas dentro de uma empresa, como vendas, produção, administrativo, para que os resultados possam ser conclusivos.

Conclui-se pela constatação da validade da pesquisa para alcançar o objetivo proposto, demonstrando a percepção dos acadêmicos do Curso de Administração do IESA a respeito da temática liderança.

REFERÊNCIAS

BENDASSOLI, P. F.; MAGALHÃES, M. D.; MALVEZZI, S. Liderança nas organizações. ZANELLI, J. C.; ANDRADE, J. E. B.; BASTOS, A. V. B. **Psicologia, organizações e trabalho no Brasil**. 2. ed. Porto Alegre: Artmed, 2014.

CHANLAT, J-F. **O indivíduo na organização**. São Paulo: Atlas, 1990.

CHEMERS, M. M. The contingency model of leadership effectiveness: Its levels of analysis. **The Leadership Quarterly**, v. 6, n. 2, p. 147-167, 1995.

FIORELLI, J. O. **Psicologia para administradores: Integrando Teoria e Prática**. 8. ed. São Paulo: Atlas, 2013.

GIL, A. C. **Gestão de pessoas: enfoque nos papéis profissionais**. São Paulo: Atlas, 2009.

LACOMBE, F. **Recursos humanos: Princípios e Tendências**. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2011.

MATOS, G. G. **Comunicação empresarial sem complicação**. 2. ed. Barueri, SP: Manole, 2009.

MAXIMIANO, A. C. A. **Teoria geral da administração: Da Revolução Urbana à Revolução Digital**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2011.

MENEGHETTI, A. **A Psicologia do Líder**. Porto Alegre: Associação Brasileira de Ontopsicologia, 1996.

OLIVEIRA, J. F. (Org.); MARINHO, R. M. **Liderança: Uma questão de competência**. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2006.

OLIVEIRA, R. S.; PASSOS, E. S. O papel do gestor na motivação dos seus colaboradores. **Cairu em Revista**, ano 2, n. 2, p. 33-41, jan. 2013, ISSN 22377719.

SCHEIN, E. H. **Cultura organizacional e liderança**. São Paulo: Atlas, 2009.

SÊGA, R. A. **O conceito de representação social nas obras de Denise Jodelet e Serge Moscovici**. Anos 90, Porto Alegre, n. 13, p. 128-133, jul. 2000. Disponível em: <<http://www.ufrgs.br/ppghist/anos90/13/13art8.pdf>>. Acesso em: 15 jul. 2015.

SPECTOR, P. E. **Psicologia nas organizações**. 3. ed. São Paulo: Saraiva, 2010.

VERGARA, S. C. **Métodos de pesquisa em administração**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2006.

VERGÈS, P. L'analyse des représentations sociales par questionnaires. **Revue française de sociologie**, v. 42, n. 3, p. 537-561, 2001.