



Universidade Federal de Campina Grande
Centro de Humanidades
Unidade Acadêmica de Administração e Contabilidade
Coordenação de Estágio Supervisionado

**UM ESTUDO DA LIDERANÇA DO INSTITUTO NECHER À
LUZ DOS PRINCÍPIOS DA LIDERANÇA SERVIDORA**

MARIA ELIZETE PONCIANO DA SILVA

Campina Grande – 2008

MARIA ELIZETE PONCIANO DA SILVA

**UM ESTUDO DA LIDERANÇA DO INSTITUTO NECHER À LUZ DOS
PRINCÍPIOS DA LIDERANÇA SERVIDORA**

Relatório de Estágio Supervisionado apresentado ao curso de Bacharelado em Administração da Universidade Federal de Campina Grande, em cumprimento parcial das exigências para obtenção do título de Bacharel em Administração.

Orientador: Prof. Patrício Henrique Vasconcelos , Bacharel.

Campina Grande - 2008

COMISSÃO DE ESTÁGIO

Membros:

Maria Elizete Ponciano da Silva
Aluna

Patrício Henrique de Vasconcelos
Professor Orientador

Eliane Ferreira Martins
Coordenador de Estágio Supervisionado

Campina Grande – 2008

MARIA ELIZETE PONCIANO DA SILVA

**UM ESTUDO DA LIDERANÇA DO INSTITUTO NECHER À LUZ DOS
PRINCÍPIOS DA LIDERANÇA SERVIDORA**

Relatório aprovado em _____ de _____ de 2008

Patrício Henrique Vasconcelos, Bacharel.
Orientador

Suênia Freire do Monte Santos, Especialista.
Co orientadora

Paoline Levi Pereira de Almeida, Bacharel.
Examinador

Campina Grande – 2008

MENSAGEM

“... O Filho do homem não veio para ser servido, mas para servir, e para dar a sua vida em resgate de muitos.”

(JESUS CRISTO)

DEDICATÓRIA

Dedico ao grande orientador deste trabalho o Senhor e Salvador Jesus Cristo e aos meus pais Augustinho Ponciano da Silva e Maria do Carmo Bezerra da Silva.

AGRADECIMENTOS

- ❖ Antes de qualquer coisa, a minha gratidão ao meu Deus, pela força dada nos momentos difíceis em que pensei em desistir.
- ❖ A toda minha família em especial aos meus pais, as minhas irmãs, Elizabete e Eliete, minha tia, Maria de Lourdes e ao meu primo Edglei e a Sandrelly.
- ❖ A todos os amigos que me apoiaram: Rayfranci Diniz, Daniele Guedes, Alexsander Medeiros, João Paulo Carneiro, Yonara Trajano e Kênia Tatiana.
- ❖ Ao Pastor Alderir e a Pastora Rose Cristini.
- ❖ Ao meu orientador, professor Patrício Henrique de Vasconcelos.
- ❖ A todos os demais professores que contribuíram repassando um pouco de seus conhecimentos específicos.
- ❖ E por fim, a todas as pessoas, que de alguma forma, contribuíram para a conclusão dessa etapa de grande importância em minha vida.

PONCIANO DA SILVA, M.E. **Um Estudo da Liderança do Instituto Necher à Luz dos Princípios da Liderança Servidora.** 52 pg. Relatório de pesquisa (Bacharelado em Administração). Universidade Federal de Campina Grande, Paraíba, 2008.

Resumo

Este relatório aborda uma pesquisa realizada no Instituto Necher, empresa atuante no setor de educação, que teve como objetivo investigar a aplicação dos princípios da liderança servidora na empresa citada. A coleta de dados foi realizada através de um questionário composto de vinte e cinco questões objetivas, através do qual objetivou-se identificar que habilidades relacionadas aos princípios da liderança servidora predominavam no Instituto Necher, a fim de fazer uma comparação entre a visão do líder e a de seus liderados. Com relação à metodologia utilizada, a pesquisa tratou-se de um estudo exploratório, de campo, estudo de caso e quantitativo. Os resultados analisados mostraram que na visão de ambas as partes algumas habilidades encontram-se na organização, porém outras habilidades de grande importância para um líder apresentaram desempenho insatisfatório. A análise dos dados coletados identificou ainda algumas áreas de problema em potencial exigindo um acompanhamento urgente por parte da liderança, para evitar uma desestruturação dos relacionamentos no ambiente de trabalho e possibilitar a introdução efetiva de uma liderança alicerçada nos princípios da liderança servidora no Instituto Necher.

Palavras-Chaves: Princípios da Liderança Servidora, Habilidades, Instituto Necher.

PONCIANO DA SILVA, M.E. **A Study of the Leadership of the Necher Institute to the Light of the Principles of the Serving Leadership**. 52 pg. Report of Research (Bacharelado in Administration). Federal university of Great Campina, Paraíba, 2008.

Abstract

This report approaches a research carried through in the Necher Institute, operating company in the education sector, that had as objective to investigate the application of the principles of the serving leadership in the cited company. The collection of data was carried through through a composed questionnaire of twenty and five objective questions, through which it was objectified to identify that abilities related to the principles of the serving leadership predominated in the Necher Institute, in order to make a comparison enters the vision of the leader and of led its. With relation to the used methodology, the research was about a explore study, of field, study of quantitative case and. The analyzed results had shown that in the vision of both the parts some abilities meet in the organization, however other abilities of great importance for a leader had presented unsatisfactory performance. The analysis of the collected data still identified to some areas of problem in potential demanding a urgent accompaniment.

on the part of the leadership, to prevent a desestruturaco of the relationships in the work environment and to make possible the introduction accomplishes of a leadership foundation in the principles of the serving leadership in the Necher Institute.

Key-word: Principles of the Serving Leadership, Abilities, Necher Institute

SUMÁRIO DE TABELAS

TABELA I – Tipos de Influência	19
TABELA II – Variáveis do Estudo.....	37
TABELAIII – Pesos e Escalas.....	38
TABELA IV – Pontuação de Desempenho.....	38
TABELA V – Autoavaliação da líder 1.....	39
TABELA VI – Autoavaliação líder 2.....	41
TABELAVII – Autoavaliação das líderes.....	44

SUMÁRIO DE FIGURAS

FIGURA I – Grid Gerencial	25
---------------------------------	----

SUMÁRIO

CAPÍTULO 1 – INTRODUÇÃO	13
CAPÍTULO 2 – FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	15
2.1 Gestão de Pessoas	15
2.1.1 Introdução à gestão de pessoas	15
2.1.2 Evolução	15
2.1.3 Conceitos	16
2.1.4 Contexto da gestão de pessoas	17
2.2 Liderança	18
2.2.1 Conceito	18
2.2.2 Liderança e Gerência	20
2.2.3 Liderança e Motivação	21
2.2.4 Estilos de Liderança	22
2.2.4.1 Liderança Autocrática	22
2.2.4.2 Liderança Participativa	22
2.2.4.3 Liderança Liberal (laissez-faire)	22
2.2.4.4 Liderança Democrática	22
2.2.5 Teorias sobre Liderança	22
2.2.5.1 Teoria dos Traços	23
2.2.5.2 Teorias sobre Estilos de Liderança	23
2.2.5.2.1 Estilo de Liderança “centrada na tarefa” versus “centrada nos empregados”	24
2.2.5.2.2 Ênfase na produção versus Ênfase nas pessoas	24
2.2.5.2.3 Teoria 3D da Eficácia Gerencial	26
2.2.5.3 Teorias Situacionais	27
2.2.5.3.1 Continuum de liderança	27
2.2.5.3.2 Teoria das Trocas	27
2.2.5.3.3 Teoria Contingencial	28
2.2.5.3.4 Teoria Caminho – Objetivo	29
2.2.5.3.5 Teoria Situacional	30
2.2.5.3.6 Enfoque da decisão	30
2.2.5.3.7 Enfoque transformacional	31

2.6 Liderança Servidora	32
2.6.1 Princípios da Liderança Servidora	33
3 ASPECTOS METODOLÓGICOS	36
3.1 Classificação da pesquisa	36
3.2 Universo e amostra	36
3.3 Limitações.....	37
3.3 Instrumento de coleta de dados	37
3.4 Tratamento dos dados	38
4. RESULTADOS	40
5. CONSIDERAÇÕES FINAIS	47
REFERÊNCIAS	49
ANEXOS	50

CAPÍTULO 1 – INTRODUÇÃO

Considerado como um fenômeno que ocorre exclusivamente em grupos sociais, a liderança deve ser um ponto de extrema preocupação em uma organização, seja qual for o tipo, o porte ou o setor de atuação.

As organizações precisam contar cada vez mais com o engajamento das pessoas para alcançar seus objetivos. E isso só será possível a partir do momento em que as pessoas percebem que estão sendo valorizadas pela organização e que esta funciona como um meio para alcançar os seus objetivos individuais.

Um líder que possui suas ações direcionadas no sentido de atender as necessidades dos liderados em detrimento às suas, consegue extrair deles mais empenho na realização das suas funções, caso utilizasse uma forma de liderar focada no poder formal e no autoritarismo.

Partindo do pressuposto de que a liderança servidora é uma forma de liderar que prima entre outras coisas em oferecer aos liderados o que eles realmente precisam, ou seja que busca oferecer o melhor para os seus liderados, surge o seguinte problema de pesquisa: **Como os princípios da liderança servidora podem colaborar para o exercício de uma liderança positiva no ambiente de trabalho?**

O que **justifica** esse estudo bem como sua **importância** para a área de recursos humanos e para o setor educacional é que este trata-se de um setor que carece de um estudo que tenha como foco a liderança, considerando que os líderes educacionais demonstram uma maior preocupação com os métodos de ensino a serem utilizados pelos professores, não demonstrando a mesma preocupação com o bem estar destes no ambiente de trabalho. Os líderes educacionais devem despertar para a valorização das pessoas tendo em vista que estas são essenciais na consecução dos objetivos de todo e qualquer tipo de organização. Em uma escola, o principal recurso é o conhecimento e como as pessoas são as portadoras desse recurso, surge a necessidade destas serem cada vez mais valorizadas e reconhecidas por seus líderes. O ambiente de trabalho desses profissionais deve ser o mais agradável possível, já que estes também irão lidar com pessoas.

Este estudo tem como **objetivo geral** investigar a aplicação dos princípios da liderança servidora no Instituto Necher. Para alcançar tal objetivo buscar-se-á:

- Propiciar aos gestores realizar uma autoavaliação à luz dos princípios da liderança servidora;
- Proporcionar aos liderados a análise dos gestores;
- Identificar as diferenças entre a autoavaliação dos líderes e dos liderados.

Este estudo para os fins propostos encontra-se estruturado da seguinte forma: fundamentação teórica, expondo conceitos, teorias ligadas a liderança, enfatizando a liderança servidora objeto deste estudo. Na metodologia são definidos o universo e amostra da pesquisa, as variáveis do estudo, o instrumento de coleta de dados, o tratamento dos dados, bem como as limitações encontradas à pesquisa. Em seguida são apresentados os resultados obtidos após análise dos dados. Por fim são feitas as considerações finais e algumas recomendações, realizadas após as conclusões do estudo.

CAPÍTULO 2 – FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1 GESTÃO DE PESSOAS

2.1.1 INTRODUÇÃO À GESTÃO DE PESSOAS

“Lidar com pessoas é uma atividade altamente complexa. É, sobretudo, gratificante para quem souber fazê-lo de forma a enaltecer o trabalho e dignificar o ser humano”. (CHIAVENATO, 1994, p.73).

A partir da proposição acima, podemos afirmar que lidar com pessoas não é uma tarefa fácil. Exige de quem a exerce uma capacidade sublime de fazer com que as pessoas, através do trabalho, possam sentir-se mais humanas.

Partindo da necessidade que as pessoas têm de serem valorizadas e que possuem objetivos individuais a serem alcançados e de que as organizações também precisam atingir suas metas, surge a gestão de pessoas, que tem como principal foco a utilização das pessoas como diferencial organizacional.

2.1.2 EVOLUÇÃO

O modelo clássico de administração, preconizado por Taylor, nos Estados Unidos e por Fayol na França, no início do século XX, considerava as pessoas como meros executores de tarefas, importantes para a organização apenas “do pescoço para baixo”. Esse era o modelo de administração ideal para ambientes estáveis e previsíveis, em que as organizações preocupavam-se em atingir “a máxima eficiência possível com seus recursos disponíveis”. (CHIAVENATO, 1994, p. 11).

No decorrer do século XX, surge um outro modelo de administração, também ideal para ambientes que não sofrem muitas mudanças. Baseado na previsibilidade dos resultados e a impessoalidade nas funções, o modelo burocrático, proposto por Weber, via as pessoas “como um meio de produção e não como portadoras de idéias e de criatividade”. (CHIAVENATO, 1994, p.11).

Com o fim da 2ª Guerra Mundial, a estabilidade e a previsibilidade (características das primeiras décadas do século XX) cederam lugar a um ambiente instável e imprevisível, no qual o mundo se tornou um sistema aberto e extremamente complexo.

Muitas transformações ocorreram no mundo na segunda metade do século XX. O mundo começou a tornar-se cada vez mais integrado, exigindo uma enorme capacidade por parte das organizações de acompanhar as amplas e velozes mudanças e adaptar-se a elas.

Uma nova ordem econômica passa a dominar o mundo contemporâneo. A antiga ordem econômica de base industrial, mecanicista, voltada à eficiência dos processos para o alcance da eficácia organizacional é substituída por uma ordem econômica na qual o principal recurso básico é o conhecimento.

É nesse contexto que o foco organizacional se desloca dos processos produtivos para as pessoas, portadoras do conhecimento.

Sabemos que nenhum dos desafios a que as organizações estão expostas, no ambiente turbulento no qual estão inseridas, poderão ser vencidos sem a capacidade intelectual de seu suporte humano.

Com a gestão de pessoas, as organizações passam a tratar seus funcionários como parceiros da organização e não mais como meros empregados. Seres humanos capazes de impulsionar a organização e levá-la a alcançar seus objetivos.

Segundo Chiavenato (1999, p.9), a gestão de pessoas se baseia em três aspectos fundamentais, que podem resumir o exposto acima:

- As pessoas como seres humanos;
- As pessoas como ativadores inteligentes de recursos organizacionais e;
- As pessoas como parceiras da organização.

2.1.3 CONCEITOS

Segundo Gil (2001, p.17 apud CHIAVENATO, 1999), a gestão de pessoas “é a função gerencial que visa à cooperação das pessoas que atuam na organização para o alcance dos objetivos tanto organizacionais como individuais”.

A partir do conceito de gestão de pessoas acima proposto, pode-se perceber que a preocupação não só está centrada nos objetivos da organização, mas também nos objetivos individuais de cada participante.

A organização passa a ser um meio pelo qual as pessoas podem alcançar seus objetivos particulares, ao mesmo tempo em que contribuem para a consecução dos objetivos organizacionais.

Um outro conceito de gestão de pessoas que pode ser explorado é o proposto por Fisher e Fleury (1998), que diz que a gestão de pessoas é um “conjunto de políticas e práticas definidas de uma organização para orientar o comportamento humano e as relações interpessoais no ambiente de trabalho”.

Nesse conceito, a gestão de pessoas passa a tratar do comportamento das pessoas, estabelecendo condições para que as relações entre os funcionários, enfim, entre todos os participantes da organização, sejam harmoniosas e livres de conflitos.

2.1.4 CONTEXTO DA GESTÃO DE PESSOAS

De um ambiente estável, dominado por tarefas repetitivas e estáticas, a um ambiente de grande efervescência, dominado por inúmeros desafios que só podem ser vencidos através das pessoas. Esse é o ambiente da gestão de pessoas.

Para Chiavenato (1999), o atual contexto da gestão de pessoas é composto pelas organizações e pelas pessoas. Havendo, dessa forma, um processo de trocas em que a organização precisa das pessoas para a realização de suas atividades e alcançar seus objetivos e as pessoas precisam da organização para satisfazer suas necessidades e também para o alcance de objetivos pessoais.

“As pessoas nas organizações devem ser capazes de aprender com rapidez e continuidade, de inovar incessantemente e de assumir novos imperativos estratégicos com maior velocidade e naturalidade.” (GIL, 2001, p.32).

Todos os imperativos que são colocados às organizações com as constantes mudanças, sejam elas tecnológicas, políticas, econômicas ou sociais, exigem que as organizações, que são afetadas por essas mudanças, disponham da ferramenta conhecimento para responder a estas. Essa ferramenta só é conseguida com o uso das pessoas, que são o único ativo que as organizações possuem portador desse recurso.

2.2 LIDERANÇA

A liderança exige de quem se propõe a exercê-la uma grande responsabilidade. A complexidade da liderança não pode ser comparada com a operação de uma máquina recém chegada a uma empresa em que pouco se sabe sobre a sua tecnologia, mas que após bastante treinamento a sua operação torna-se algo rotineiro e repetitivo. A liderança não é algo estático, e sim dinâmico que passa por um constante processo de mutação intenso, já que precisa adequar-se às constantes mudanças sofridas no ambiente de sua atuação.

As atividades de um líder vão muito além do que simplesmente programar uma máquina e esperar que um determinado número de unidades de um produto sejam produzidas.

O grande desafio do líder é saber lidar com as diferenças e saber adequá-las à consecução dos objetivos tanto organizacionais como das pessoas que são por ele lideradas.

2.2.1 CONCEITO

“Liderança é uma influência interpessoal exercida numa dada situação e dirigida através do processo de comunicação humana para a consecução de um ou mais objetivos.”(CHIAVENATO, 1994, p.147).

Gil (2001) define liderança como: “a forma de direção baseada no prestígio pessoal e na aceitação dos subordinados”. (GIL,2001,p.220).

Conforme Megginson, Mosley e Pietri (1998, p.377): “liderança é um processo de influenciar as atividades individuais e grupais no estabelecimento e atingimento das metas”.

Partindo dos conceitos apresentado a liderança trata do uso da influência que uma pessoa exerce sobre as demais para alcançar objetivos. Mostrando que se refere a um fenômeno que ocorre exclusivamente em grupos sociais.

A liderança age no comportamento humano de forma intencional, buscando modificá-lo, para que os objetivos pretendidos sejam alcançados.

A mudança do comportamento das pessoas é conseguida através da capacidade de influência que um único indivíduo exerce sobre os demais membros do grupo.

Para melhor entendimento será apresentada a definição da palavra influência do dicionário Aurélio: “2. Ação que uma pessoa ou coisa exerce sobre outra, influxo.” (AURÉLIO,2001,p.388). É valendo-se dessa ação que a pessoa investida da função de líder

obterá dos demais membros do grupo o desempenho esperado por ele na consecução dos objetivos.

Segundo CHIAVENATO (1994, p.147) : “ O conceito de influência está ligado ao conceito de poder e de autoridade.” Abrangendo todas as maneiras pelas quais introduzem mudanças no comportamento das pessoas ou grupos de pessoas. Poder e autoridade são melhor definidos por HUNTER (2004, p.26):

Poder: É a faculdade de forçar ou coagir alguém a fazer sua vontade, por causa de sua posição ou força, mesmo que a outra pessoa preferisse não o fazer.

Autoridade: A habilidade de levar as pessoas a fazerem de boa vontade o que você quer por causa de sua influência pessoal.

Pode-se inferir através dos conceitos apresentados que a liderança exercida com o uso da autoridade, acontece naturalmente, ou seja, a mudança de comportamento é realizada de forma natural por possuir características do seu comportamento que o fazem obter dos liderados que façam o que ele deseja sem o uso da força através do próprio exemplo. Já a liderança desenvolvida com uso do poder é algo forçado, que muitas vezes torna-se uma experiência traumática para os liderados, estando ligado ao alcance dos objetivos individuais do líder.

Existem vários graus de influência, que podem ser mais bem observados na Tabela 1.

TABELA 1 – Os Tipos de Influência

Coação	Pressão	Persuasão	Sugestão	Emulação
Forçar a fazer algo sem aceitação. Imposição. Mando. Mando.	Coerção, ameaça, forçar a aceitação.	Prevalecer: com conselho ou indução. Mudar a Cabeça. cabeçaa.	Propor algo sem forçar para a aceitação.	Imitar com vigor para igualar ou ultrapassar: Espontâneo.

Fonte: Chiavenato,1994, p.529.

A capacidade de influenciar as pessoas, desenvolvida pelo líder dependerá dos aspectos situacionais que circundam o processo da liderança. Ou seja, as características pessoais do líder, o comportamento exibido por ele, não serão fatores determinantes da eficácia da liderança.

A numa determinada situação e consiste no relacionamento de um indivíduo com um grupo de pessoas. liderança é função das necessidades exigidas

Para cada situação com todas as suas especificidades, o líder mostrará uma forma específica de liderar, de buscar ter dos liderados o empenho necessário para que os objetivos sejam alcançados, sendo esta a razão de ser da liderança.

É importante ressaltar que esses objetivos referem-se não apenas aos objetivos organizacionais, mas também aos objetivos individuais de cada um dos envolvidos no processo da liderança (líder e liderados). “O líder é considerado como um meio para o alcance dos objetivos desejados pelo grupo”. (CHIAVENATO,1994). É a partir da capacidade assistencial e por possuir meios para que o grupo tenha suas necessidades satisfeitas que o grupo escolhe seu líder.

2.2.2 LIDERANÇA E GERÊNCIA

A grande maioria das pessoas acredita que liderança e gerência são sinônimos. Mas na verdade se tratam de dois conceitos completamente opostos.

Bergamini (1994) acrescenta que o líder possui a habilidade de administrar o sentido que as pessoas dão ao seu trabalho e à organização como um todo. Atribui-lhe, assim, um poder de interferência na cultura da empresa.

O líder é alguém preocupado com a auto-realização de seus subordinados.

Já o gerente é voltado para dirigir as atividades relacionadas ao trabalho, tais como: planejamento, organização, controle, tomada de decisão, coordenação, funções relativas a execução do trabalho em si.

Aspectos motivacionais não são considerados pelo gerente, a não ser apenas a ideologia ultrapassada de que as pessoas são motivadas apenas por dinheiro.

Outros aspectos que se referem a motivação intrínseca como o reconhecimento público de um trabalho realizado de acordo como os padrões estabelecidos ou qualquer outro tipo de reconhecimento são desprezados pelo gerente.

O líder ao contrário do gerente se preocupa com a motivação dos subordinados, e para isso desenvolve meios de mantê-los sempre motivados.

Bennis (1989) faz uma distinção entre os comportamentos de gerentes e líderes:

O gerente administra; o líder inova.
O gerente é uma cópia; o líder é original.

O gerente focaliza-se em sistemas e estrutura; o líder focaliza-se nas pessoas.
 O gerente apóia-se no controle; o líder inspira confiança.
 O gerente tem uma visão a curto prazo; o líder tem uma perspectiva a longo prazo.
 O gerente pergunta como e quando; o líder pergunta o quê e por quê.
 O gerente tem os olhos sempre nos limites; o líder tem seus olhos sempre no horizonte.
 O gerente limita; o líder dá origem.
 O gerente aceita o *status quo*; o líder o desafia.
 O gerente é o clássico bom soldado; o líder é a sua própria pessoa.
 O gerente faz certo as coisas; o líder faz a coisa certa.

(BENNIS, 1989 apud BERGAMINI, 1994, p.109-110)

Diante do exposto é possível inferir que o tipo de comportamento a ser demonstrado pelo gerente é do tipo autoritário, preocupado exclusivamente com a execução do trabalho e com seu resultado. Ao contrário do líder que prima pela valorização pessoal de seus subordinados.

2.2.3 LIDERANÇA E MOTIVAÇÃO

Conforme Hunter (2006, p.109): “Motivar é influenciar e impulsionar à ação.” Partindo do conceito de liderança exposto é possível perceber a interligação desses dois conceitos, não apenas pelo fato de que ambos se referirem a fenômenos comportamentais, mas considerando será motivação um componente da liderança.

Pode-se afirmar que a motivação seria o exercício da influência do líder na busca por objetivos.

Considerando Bergamini (1994) “a motivação seria uma necessidade não atendida”. Neste sentido a motivação é tomada como sinônimo de necessidade não satisfeita, em que o comportamento do indivíduo é orientado no sentido de satisfazer essa necessidade que ele possui. Quanto maior a insatisfação maior será a motivação.

Uma das atribuições do líder seria não motivar seus subordinados - considerando que uma pessoa não motiva outra – mas identificar quais as necessidades latentes dos subordinados bem como o desenvolvimento de meios para que essas necessidades sejam satisfeitas.

O líder deve ter sensibilidade para detectar as necessidades intrínsecas dos subordinados, o que está organizando o comportamento destes no momento. A busca pela satisfação de necessidades impulsiona o comportamento dos subordinados fazendo-os adotarem uma postura pró ativa. O líder deve, no entanto ter em mente que cada um de seus

subordinados possuem diferentes tipos de necessidades a serem satisfeitas, ou seja, o líder deve saber lidar com as diferenças.

A interligação desses dois fenômenos será melhor observada nas abordagens situacionais da liderança.

2.2.4 ESTILOS de LIDERANÇA

2.2.4.1 Liderança Autocrática:

Enfatizado no líder, esse estilo de liderança é típico dos chefes, estabelecem tudo o deverá ser feito. O liderado tem suas ações todas padronizadas e não participam de forma alguma do processo decisório da organização. Pode-se dizer que só ouvem e obedecem sem questionar. O líder se sente auto-suficiente no que se refere a dar ordens.

2.2.4.2 Liderança Participativa:

O líder envolve os subordinados na preparação da tomada de decisões, mas retém a autoridade final. A última palavra é sua.

2.2.4.3 Liderança Liberal (laissez-faire):

Focado nos subordinados que são os detentores do processo de tomada de decisão, na liderança liberal os líderes tem participação mínima nas decisões do grupo. É o estilo cada um por si.

2.2.4.4 Liderança Democrática:

A ênfase desse estilo é tanto no líder quanto nos subordinados. Ambos participam nas decisões da organização que são tomadas a partir de amplas discussões. O líder sente-se como um membro do grupo, pelo menos simbolicamente.

2.2.5 TEORIAS SOBRE LIDERANÇA

São diversas as formas de estudo da liderança desenvolvidas ao longo dos anos. A complexidade do tema, talvez explique o fato de tantas abordagens tentarem explicar o fenômeno comportamental da liderança.

Para melhor visualização e entendimento, será apresentada a classificação das teorias de liderança utilizada pela a maioria dos estudiosos do tema:

2.2.5.1 Teorias dos traços de personalidade;

2.2.5.2 Teorias sobre estilos de liderança (comportamental);

2.2.5.3 Teorias situacionais da liderança.

2.2.5.1 Teoria dos traços

A teoria dos traços está focada nas características pessoais do líder como determinante da eficácia da liderança. De acordo com essa abordagem, o líder seria um ser possuidor de certos traços de personalidade que o colocaria na condição de líder.

As características que determinavam o líder eficaz são inatas, e intrínsecas, não sendo produto do meio do qual fazem parte, não podendo ser adquiridas com o evoluir da vida, descartando dessa forma o treinamento em liderança.

Segundo Bergamini (1994, p.28): “Os líderes passaram a ser entendidos como seres diferentes dos demais pelo fato de possuírem alguns traços de personalidade considerados como profundos, responsáveis não só por fazê-los emergir como tal, como também por tê-los em suas posições”. Essa é a definição de liderança apresentada pela maioria das pessoas quando acreditam saber definir esse fenômeno tão presente no cotidiano.

Bryman (1992 apud BERGAMINI,1994, p.28) elenca três tipos de traços relatados na literatura chamados de fatores físicos, como altura, peso, físico, aparência idade; as habilidades características,tais como: inteligência, fluência verbal, escolaridade e conhecimento; e os aspectos de personalidade que seriam: moderação, introversão, extroversão, dominância, ajustamento pessoal, auto- confiança, sensibilidade inter pessoal e controle emocional.

Estudos comprovam que os líderes tendem a ser pessoas com estatura elevada, extrovertidos, autoconfiantes e inteligentes. Sendo este muitas vezes o critério de seleção de algumas empresas para selecionar e escolher seus líderes.

Atualmente essa abordagem encontra-se desacreditada e incompleta na opinião de muitos estudiosos.

2.2.5.2 Teorias sobre Estilos de Liderança

“A teoria dos traços buscava estabelecer que o líder é”. (BERGAMINI, 1995). Na visão desse enfoque, uma vez conhecido o comportamento exibido pelo líder uma série de características que traçavam o perfil do líder eficaz, desconsiderando assim outros aspectos importantes no estudo da liderança, mostrando-se insuficiente e simplista para explicar um fenômeno considerado altamente complexo.

A teoria dos estilos de liderança passa a analisar a liderança partindo de um outro ponto, enfatizando comportamento adotado pelo líder com relação a seus subordinados que o faz conseguir a eficácia da liderança. O foco é aquilo que o líder faz, não mais o que o levaria a alcançar um efeito positivo no que se refere à eficácia da liderança esse comportamento poderia ser utilizado em qualquer situação.

2.2.5.2.1 Estilo de Liderança “centrada na tarefa” versus “centrada nos empregados”

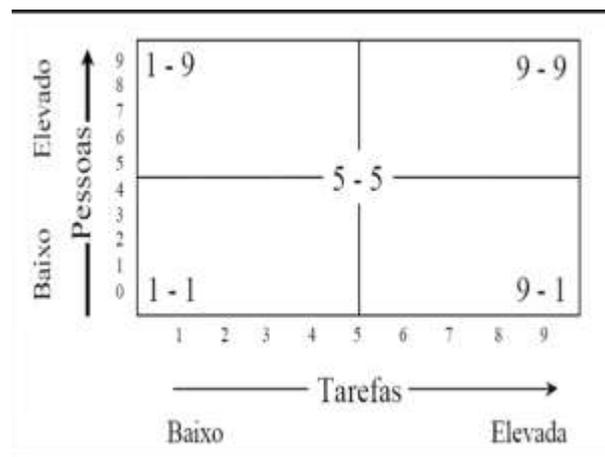
Segundo Likert (1971 apud CHIAVENATO,1994) existem dois tipos básicos de liderança:

- Liderança centrada na tarefa: preocupa-se com a execução da tarefa e com os seus resultados. Baseada, pode-se assim dizer na Administração Científica de Taylor, com uma visão mecanicista do ser humano, o líder que utiliza esse estilo para liderar sua equipe, é autoritário tendo uma preocupação exclusiva com os resultados a serem alcançados através dos métodos prestabelecidos e com os recursos de que dispõe.
- Liderança centrada nos empregados: aproxima-se mais da moderna gestão de pessoas por considerar os aspectos humanos dos problemas dos seus subordinados, não se descuidando do nível de desempenho esperado.

2.2.5.2.2 Ênfase na produção versus Ênfase nas pessoas:

Dentro dessa abordagem destaca-se o estudo realizado por Blake e Mounon e conhecido como Grid Gerencial (Figura 1) que propõe cinco diferentes estilos de liderança.

FIGURA 1 – Grid Gerencial de Blake e Mounon



Fonte: (Trabalho do Grupo Gestão: Pedro Vaz Martins e Rodolfo Samuel, 2007,p.14)

- (9,1): a preocupação máxima com a produção e mínima com as pessoas caracteriza o líder que usa a autoridade para alcançar resultados. Este líder, em geral, age de maneira centralizadora e controladora;
- (1,9): a preocupação máxima com as pessoas e mínima com a produção caracteriza o líder que faz do ambiente do trabalho um clube campestre. Este líder busca sempre a harmonia de relacionamentos, mesmo que tenha que sacrificar a eficiência e a eficácia do trabalho realizado;
- (1,1): a preocupação mínima com a produção e com as pessoas caracteriza o líder que desempenha uma gerência empobrecida. Este tipo de líder, em geral, adota uma postura passiva em relação ao trabalho, fazendo o mínimo para garantir sua permanência na organização;

- (5,5): o meio-termo, ou seja, a preocupação média com a produção e com as pessoas caracteriza o líder que vê as pessoas no trabalho dentro do pressuposto do homem organizacional. Este tipo de líder busca o equilíbrio entre os resultados obtidos e a disposição e ânimo no trabalho;
- (9,9): a máxima preocupação com a produção e com as pessoas caracteriza o líder que vê no trabalho em equipe a única forma de alcançar resultados, estimulando assim, a máxima participação e interação entre seus subordinados na busca de objetivos comuns;
- Pode-se observar que o estilo mais apropriado a ser utilizado seria o (9,9) por se tratar de um estilo que valoriza tanto a produção quanto as pessoas de igual forma.

2.2.5.2.3 Teoria 3D da Eficácia Gerencial:

Trata-se da mudança comportamental do líder para adequar-se a uma situação, ou seja, adaptabilidade do estilo de liderança a uma situação. De acordo com Reddin (1975, op.cit CHIAVENATO, 1996, p.540) existem três habilidades gerenciais básicas:

- Sensitividade situacional: diagnosticar, sentir e perceber as situações e quais as forças que atuam em cada uma delas
- Flexibilidade de estilo: habilidade de adaptação e adequação as forças que atuam em cada situação;
- Destreza de gerência situacional: é a capacidade de modificar uma situação que precisa ser modificada.

O propositor da teoria 3D, também afirma que o comportamento do líder está orientado para dois aspectos:

- Tarefa: preocupado exclusivamente com a tarefa.
- Relações: preocupado com as pessoas que com ele trabalham.

2.2.5.3 Teorias Situacionais

A insuficiência de variáveis no estudo da eficácia da liderança e a simplicidade e parcialidade do estudo, levam alguns estudiosos do tema liderança a buscarem um caminho que leve a conclusões mais precisas sobre a eficácia liderativa.

Partindo de um contexto mais amplo, a teoria situacional, não investiga a liderança, partindo de uma única variável que serve como fonte de análise sem considerar outras variáveis interferentes.

Conforme Chiavenato (1996) os ingredientes essenciais da liderança são três: o líder, o grupo e a situação, sendo que esta última assume maior importância na determinação de quem será o líder e o que ele deverá desempenhar.

A literatura especializada apresenta quatro teorias inseridas no enfoque situacional da liderança.

2.2.5.3.1 Continuum de liderança (Tannenbaum e Schmidt);

2.2.5.3.2 Teoria das trocas (Hollander);

2.2.5.3.3 Teoria contingencial (Fiedler);

2.2.5.3.4 Teoria caminho – objetivo (House e Mitchel);

2.2.5.3.5 Teoria situacional-(Hersey e Blanchard);

2.2.5.3.6 Enfoque da decisão (Vroom -Yetton).

2.2.5.3.7 Enfoque transformacional (House).

2.2.5.3.1 *Continuum* de Liderança

Proposta por Robert Tannenbaum e W. Shmidt, o continuum de liderança reflete o compromisso que se estabelece entre o uso da autoridade do líder e o da liberdade dos subordinados, que naturalmente varia em sentido inverso.

Estes autores vêem a liderança como algo que envolve uma variedade de estilos, desde o altamente centralizado até o que os subordinados têm a máxima liberdade, dentro dos limites previamente definidos pelo líder.

Defendem a idéia de um *continuum* de comportamentos de liderança com base no pressuposto de que a escolha de um estilo de liderança eficaz depende fundamentalmente de três grupos de fatores:

- características do líder: *background*, educação, experiência, sistema de valores, objetivos e expectativas;
- características dos subordinados: *background*, educação, experiência, desejo e aptidão para assumir responsabilidades; e
- requisitos da situação: dimensão, complexidade, objetivos, estrutura e clima da organização bem como a tecnologia e a natureza do trabalho.

2.2.5.3.2 Teoria das Trocas

Proposta por Hollander a partir de 1964, a teoria das trocas busca obter uma base para a explicação do tipo de equilíbrio que há entre as expectativas de um subordinado e aquilo que o líder oferece como resposta a essas expectativas.

Trata-se de um processo de trocas sociais, entendido não apenas como benefícios materiais e favores, mas também benefícios psicológicos, que incluem aspectos direcionados a motivação do indivíduo como expressões de aprovação, respeito, estima e afeição. (BERGAMINI, 1994).

O líder é escolhido não por possuir uma série de características de personalidade, mas por ser percebido pelo grupo como sendo alguém que tem algo a oferecer ao grupo e também por ser compatível como as normas e valores estabelecidos por este.

[...] são exatamente esses valores grupais que irão eleger como importantes certas características da personalidade do líder, pois elas são tidas como favorecedoras de um tipo de conduta por parte dele, que o grupo considera como uma reação verdadeiramente compensadora. (BERGAMINI, *ibid*, p.48).

O foco da teoria das trocas é a percepção que os liderados têm a respeito do líder, considerado como alguém que dispõe de meios para satisfazer as suas expectativas.

2.2.5.3.3 Teoria Contingencial da Liderança

Proposta por Fiedler a teoria da contingência afirma não haver um estilo de liderança válido para toda e qualquer situação.

Os estilos eficazes de liderança são situacionais: cada situação requer um estilo diferente de liderança.

Mais um crítico a teoria dos traços de personalidade, Fiedler afirma que uma pessoa se torna líder não apenas por suas características de personalidade mais em virtude dos vários fatores situacionais e pela interação líder e subordinados. Esse teórico desenvolveu um modelo contingencial de liderança eficaz que se baseia em três fatores situacionais:

a) Poder da posição do líder: influência inerente à posição (poder). Volume de autoridade formal atribuída à posição que o líder ocupa independente do seu poder pessoal;

b) Estrutura da tarefa: refere-se ao grau de estrutura da tarefa (rotineiras e programadas) ou (vago e indefinível). A eficácia da liderança é função do grau em que a tarefa dos subordinados é rotineira ou variada. A estrutura da tarefa é um fator importante no estilo de liderança.

c) Relações Líder - Membros: envolve o sentimento de aceitação entre ambos. A lealdade e a confiança que os membros depositam no líder. Se existe um relacionamento interpessoal favorável, a liderança eficaz é alcançada, do contrário a liderança eficaz é bastante reduzida.

A partir desses três fatores Fiedler afirma ser possível determinar o grau de favorabilidade de uma situação. Quanto maior for a manifestação dos três fatores, maior será a favorabilidade situacional para a liderança eficaz.

2.2.5.3.4 Teoria Caminho – Objetivo

Desenvolvida por House e Mitchel, a partir da segunda metade da década de setenta, a teoria caminho – objetivo assim como a teoria das trocas está intimamente ligada à motivação humana.

De acordo com essa teoria, os subordinados aceitam e valorizam o comportamento do líder na medida em que percebem ser esse comportamento fonte de satisfação não somente imediata, como também de futuras satisfações.

A teoria caminho-objetivo é inspirada na teoria da expectância em motivação de Vroom que propõe basicamente que os subordinados farão aquilo que desejarem seus líderes, caso eles façam duas coisas: “Primeiro devem assegurar que os subordinados compreendam como atingir os objetivos do líder. Segundo esses líderes devem prever que os subordinados cheguem aos seus objetivos pessoais nesse processo.” (HOUSE apud BERGAMINI, 1994, p.58).

A tarefa do líder é diagnosticar as características da situação e selecionar que comportamento do líder irá funcionar como fator de influência na motivação dos liderados, no sentido de alcançar os objetivos organizacionais, sempre levando em consideração as características pessoais dos liderados e as características do cargo.

House (ibid,1994) propõe quatro tipos de comportamento em liderança:

1. liderança diretiva: o comportamento do líder se caracteriza por estipular aquilo que se espera do subordinado e são dadas orientações específicas de como chegar a isso, demarcando ritmos e padrões de desempenho;
2. liderança de apoio: o comportamento do líder deixa evidente sua preocupação pelo bem estar do subordinado;
3. liderança participativa: o comportamento é tipicamente de consulta, pedindo sugestões que são consideradas importantes no processo de tomada de decisão;
4. liderança orientada para a realização: o líder se dedica a colocar objetivos desafiantes, demonstrando confiança na responsabilidade e esforço dos subordinados.

2.2.5.3.5 A Teoria Situacional

Assim como a teoria do caminho -objetivo, em que o comportamento do líder teria que ser adaptado à situação de liderança, considerando as características dos liderados e da tarefa desempenhada por este, a teoria do ciclo de vida desenvolvida por Hersey e Blanchard por volta de 1986 propõe que: “o comportamento do líder deve adequar-se a situação baseando-se principalmente na maturidade ou imaturidade dos seguidores e na natureza da tarefa”. (MEGGINSON,et al,1998, p.389).

Na teoria do ciclo de vida a maturidade é entendida como sendo “a capacidade e experiência relacionada com o trabalho e a disposição para aceitar responsabilidades”. (GIL, 2001, p.226). A tarefa do líder é adequar o estilo de liderança com a maturidade dos subordinados. A liderança dessa forma toma uma postura dinâmica e flexível.

Diante disto, os autores da teoria do ciclo de vida afirmam haver quatro fases no relacionamento líder e subordinados.

Na primeira fase a orientação do líder é para o trabalho, já que os subordinados são recém - ingressos na organização. O líder adota uma postura mais diretiva em relação ao trabalho.

Na segunda fase o líder começa a exibir um comportamento voltado ao relacionamento, já que os liderados, dispõem de um certo entrosamento com o trabalho.

Na terceira fase o trabalho do líder é estimular cada vez mais os relacionamentos, para que os subordinados aceitem mais responsabilidades.

Na quarta e última fase o líder diminui a ênfase no trabalho e nos relacionamentos, pelo fato de os subordinados estarem confiantes e capazes de se autodirigirem.

2.2.5.3.6 Teoria da Tomada de Decisão

Mais uma abordagem voltada à motivação. “Proposta por Vroom – Yelton por volta de 1973, a teoria da tomada de decisão busca oferecer critérios para ajudar o líder a determinar se os subordinados devem ser envolvidos no processo de tomada de decisão de que forma isso deve ser feito.” (BERGAMINI,1994, p.62).

Quando se diz que esta é mais uma teoria de liderança voltada a aspectos da motivação do indivíduo, isto está concernente ao envolvimento do liderado no processo decisório funcionando como fator de motivação.

Ao se manter informado sobre tudo o que envolve a organização, o entusiasmo em realizar seu trabalho será maior. Como se pode perceber o estilo ideal para que o líder consiga ter eficácia é o participativo.

2.2.5.3.7 Enfoque Transformacional

O termo liderança transformacional foi utilizado por Burns pela primeira vez em 1978.

Nesse enfoque a motivação mais uma vez vai se fazer presente.O líder transformacional motiva os seguidores, introduzindo mudanças nas suas atitudes de modo a inspirá-los para a realização de objetivos.

O líder transformacional preocupa-se com o desenvolvimento pessoal e profissional de seus seguidores conseguindo o respeito destes.

“O líder transformacional aumenta o grau de compromisso dos seguidores para com a visão, a missão e os valores organizacionais comuns ao enfatizar a relação entre os esforços dos seguidores e o alcance das metas organizacionais.” (GONDOMAR,2007).

De acordo com o conceito de liderança transformacional os líderes eficazes são possuidores de grande sensibilidade para detectar os desejos e necessidades de seus liderados bem como de conhecerem com clareza as suas próprias necessidades a ponto de não projetá-las nos liderados. (BERGAMINI, 1994)

O líder transformacional não usa da força nem de ameaças para obter dos seus liderados o esforço exigido na busca dos objetivos pretendidos.

O resultado da liderança transformacional é uma relação de estímulo para que os liderados se tornem futuros líderes.

É partindo do reconhecimento do liderado como sendo de grande relevância para a organização e de que a liderança é um processo de mudança nas atitudes desenvolve-se uma forma de liderar que enfatiza a mudança entre outras coisas. Mas a mudança não apenas por parte dos liderados, mas também do líder tomada como fator primordial para que qualquer outro tipo de mudança seja desenvolvida na organização.

2.6 LIDERANÇA SERVIDORA

Muitas são as formas de liderar uma equipe para conseguir a máxima eficiência. Até aqui, as teorias estudadas atribuíam a eficácia da liderança às características pessoais do líder; outras ao estilo de liderança adotado por ele e outras abordagens direcionavam sua atenção para as particularidades do ambiente, enfatizando o líder, o grupo e a situação.

Nenhuma dessas abordagens, porém, chamou a atenção para o fato da eficácia da liderança envolver aspectos espirituais, entendidos como sendo um estado de espírito direcionado para o bem. Nesse sentido, a liderança está focada no caráter, ou seja, no modo de comportamento com relação às outras pessoas, tomando como base a forma que se deseja que outras pessoas se comportem consigo.

Dentro dessas idéias se desenvolve a liderança servidora, que atribui uma outra definição à liderança podendo ser definida como: “identificar e satisfazer necessidades.”

A liderança servidora tem como um de seus focos o desenvolvimento do caráter do indivíduo. O caráter se desenvolve durante toda a vida do ser humano, não é uma tarefa fácil, exige determinação e esforço. É a busca de se tornar uma pessoa melhor, não só para o seu próprio bem, mas principalmente para o bem do outro. O autor ainda afirma que “desenvolvimento de liderança e desenvolvimento de caráter são a mesma coisa.”

O líder toma consciência da importância de tratar bem as pessoas para obter delas maiores resultados. Mais uma vez evidencia a relação da liderança com a motivação.

Usado pela primeira vez por Robert K. Greenleaf, nos anos 1970, o conceito de liderança servidora tem dominado o cenário empresarial nos últimos anos.

A liderança servidora chama a atenção, em primeiro lugar por apresentar dois conceitos aparentemente opostos, mas que na verdade se complementam entre si. São os conceitos de liderar e servir. Liderar referindo-se a influencia que o líder exerce sobre seus liderados. Servir no sentido de oferecer as pessoas não o que elas querem, mas o que elas precisam.

Dessa forma o líder é alguém que tem a sensibilidade de detectar o que realmente é o melhor para os seus liderados, buscando satisfazer essas necessidades, mesmo que para isso ele tenha que sacrificar as suas pretensões pessoais.

A liderança assumindo essa conotação parece assumir uma visão romântica e caridosa. Romântica não, mas caridosa, já que a liderança servidora prega como requisito para a efetiva liderança o amor. Não o amor que se sente em relação à outra pessoa, mas a forma de comportamento em relação a ela.

2.6.1 PRINCÍPIOS DA LIDERANÇA SERVIDORA

A liderança servidora se fundamenta em oito princípios, conforme Hunter(2006):

1. Paciência:

Demonstrar autocontrole. Ter autocontrole diante de uma situação embaraçosa. O autocontrole é importante para o líder, por transmitir calma aos seus liderados e demonstrar a importância que estes têm para ele, mostrando que é uma atitude que ele tem com qualquer pessoa independente da posição que ocupe na empresa.

2. Gentileza:

Os líderes usam a força das palavras para entusiasmar seus liderados. As palavras são usadas para transmitir afeição, apreciação, encorajamento.

3. Humildade:

Ser humilde não é adotar uma postura de “coitadinho” e sim ser desprovido de orgulho, arrogância ou pretensão, comportamento autêntico. É demonstrar seu caráter de forma profunda. O líder humilde reconhece seus erros e fraquezas.

4. Respeito:

Muitos líderes, principalmente aqueles que adotam uma postura autocrática, tratam seus liderados como peças de uma engrenagem. O verdadeiro líder deve respeitar seus liderados, demonstrando o respeito que tem por eles, delegando responsabilidades, transmitindo confiança nas suas habilidades e capacidades.

5. Altruísmo:

Este princípio expressa a essência da liderança servidora. Sacrificar-se e servir aos outros. O líder deve satisfazer as necessidades dos outros antes mesmo das suas. Busca o bem maior em detrimento aos seus anseios pessoais.

6. Perdão:

Não guardar ressentimentos. Uma pessoa que se dispõe a comandar um grupo e que depende das ações das pessoas desse grupo para alcançar os objetivos estabelecidos, terá que lidar com várias situações que pode decepcioná-lo. Essas situações desagradáveis podem envolver discussões por um trabalho fora dos padrões estabelecidos ou por outro acontecimento que gerou ressentimentos entre as partes envolvidas. O líder deve possuir dentro de si a grandeza do perdão, esquecendo as situações de desconforto e aceitando as limitações e a natureza humana que cada um possui. O líder deve ter a consciência de que não pode exigir que seus liderados mudem sem antes passar ele, por um processo de mudança.

7. Honestidade:

Não enganar as outras pessoas. O líder deve mostrar aos seus liderados que é alguém em quem podem confiar. Ele é uma espécie de espelho para os seus liderados. Uma atitude que coloque em xeque a confiança que os liderados depositaram nele pode acarretar na perda do respeito que o líder outrora havia conquistado. A honestidade e a integridade do líder devem ser transmitidas através de suas ações e atitudes.

8. Compromisso:

Os líderes devem cumprir os compromissos que assumem. “Compromisso é ter coragem moral de fazer a coisa certa, independente de relações de amizade ou outras alianças, mesmo que seja impopular ou implique risco pessoal.” (HUNTER, 2006, p.61). Se o líder exige

compromisso de seus liderados deve primeiro exigir de si próprio. Fazer a coisa certa é oferecer o que será melhor para os liderados, que nem sempre é aquilo que elas querem.

De acordo com esses princípios e como qualquer pessoa desde que não sofra de nenhum distúrbio emocional, é capaz de desenvolvê-los, fica evidente que para a liderança servidora, qualquer pessoa é chamada a liderar e a servir.

O desenvolvimento da liderança servidora exige a prática intensiva, trata-se de um processo de melhoria contínua, em que é necessário em primeiro lugar que o líder faça uma autoavaliação do comportamento atual para a verificação da compatibilidade com os princípios da liderança servidora.

“Esse processo exige muita motivação, feedback, e prática intensiva na vida cotidiana.” (HUNTER,2006, p.12).

Diante de todas as teorias apresentadas nas quais se procurava identificar que fatores levam a eficácia da liderança, fica evidente a preocupação patente com a forma de conduzir as pessoas à consecução dos objetivos. As organizações percebem dessa forma que as pessoas são o principal meio de se conseguir alcançar seus objetivos, devendo ser consideradas como parceiras da organização e contribuintes do seu sucesso.

A forma como esses parceiros serão tratados fará a diferença para a organização, que irá dispor de pessoas não apenas qualificadas tecnicamente, mas acima de tudo comprometidas com o trabalho que realizam e com a organização como um todo.

Fica clara com isso, a importância do estudo da liderança para os gestores de recursos humanos e para as demais áreas que compõe a administração de empresas.

3 ASPECTOS METODOLÓGICOS

O estudo em questão foi realizado no ambiente interno do Instituto Necher, empresa que opera no setor educacional, localizado na cidade de Esperança - PB, à Rua Euclides Brandão, 123 sendo esta a única unidade da organização. O Instituto fundado no ano de 2001 funciona há sete anos e conta com vinte e quatro funcionários distribuídos da seguinte forma:

- Dezenove professores;
- Uma coordenadora pedagógica;
- Uma diretora;
- Três funcionários para serviços gerais e secretaria.

A escola possui cento e setenta alunos, alocados entre as séries do ensino fundamental, do jardim ao oitavo ano (8º-).

3.1 CLASSIFICAÇÃO DA PESQUISA

Para a classificação da pesquisa será adotada a proposta de Vergara (2007) que classifica a pesquisa científica quanto aos fins e quanto aos meios.

Quanto aos fins trata-se de uma pesquisa exploratória por apresentar natureza de sondagem, não constando nenhum estudo com as características deste na organização.

Quanto aos meios a pesquisa é classificada como de campo por envolver a coleta de dados na organização e estudo de caso por se limitar a uma única organização.

3.2 UNIVERSO E AMOSTRA

O universo da pesquisa é formado pelo corpo docente da escola e pela diretoria, organizada da seguinte forma: dezenove professores, uma diretora e uma coordenadora pedagógica. A amostra é probabilística do tipo aleatória simples, pois todos os elementos têm a mesma chance de serem escolhidos para a investigação. A amostra é composta por 36,8 % do corpo docente e por 100% da diretoria. Os sujeitos da pesquisa são sete professores que se dispuseram a responder ao questionário, a diretora da escola e a coordenadora pedagógica.

3.3 LIMITAÇÕES

A limitação encontrada foi a falta de contribuição por parte de alguns professores para responder ao questionário, fato este que prejudicou de certa forma a representatividade da amostra, pois um número maior de sujeitos a tornaria mais representativa.

3.4 INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS

Para fins de coleta de dados será utilizado um questionário adaptado de Hunter (2006) a ser aplicado com os professores, e com a diretoria da escola. O questionário a ser utilizado é formado por vinte e cinco questões objetivas que envolvem uma escala de quatro pontos- concorda totalmente, concorda, discorda e discorda totalmente- a ser preenchida com um X pelos sujeitos, que visa comparar as habilidades dos líderes com o que os liderados identificam como sendo as reais habilidades de liderança que esses líderes verdadeiramente possuem.

As variáveis desse estudo envolvem os princípios da liderança servidora propostos por Hunter (2006) apresentados de forma resumida na Tabela 2:

TABELA 2 – Variáveis do Estudo

VARIÁVEIS	SIGNIFICADO
PACIÊNCIA	Demonstrar autocontrole
GENTILEZA	Dispensar atenção aos outros
HUMILDADE	Ausência de orgulho
RESPEITO	Dar importância às pessoas
ALTRUIZMO	Atender as necessidades dos outros

PERDÃO	Não guardar ressentimentos
HONESTIDADE	Não enganar os outros
COMPROMISSO	Ser fiel às escolhas

Fonte: Dados da pesquisa

3.5 TRATAMENTO DOS DADOS

Após a coleta e tabulação, os dados receberão um tratamento quantitativo para fins de análise. Para a avaliação geral os cálculos serão efetuados adotando-se pesos para cada escala (os valores da Tabela 3) que serão multiplicados pelo número de ocorrência de cada escala, somados o total de ocorrências e em seguida dividido pelo total de respondentes, extraíndo-se deste modo a média de cada habilidade para posterior comparação com a pontuação da tabela de desempenho.

TABELA 3 – Pesos e Escalas

VALOR 4	Concordo Totalmente.
VALOR 3	Concordo.
VALOR 2	Discordo.
VALOR 1	Discordo Totalmente.

Fonte: Dados da pesquisa

Em seguida, de acordo com a pontuação obtida, será classificado o desempenho seguindo os intervalos que representam o desempenho do líder, classificando-o em: excelente desempenho, bom desempenho, área de problema em potencial e área de problema urgente. Conforme a Tabela 4.

TABELA 4 – Pontuação do Desempenho

0,0 a 2,3	Problema Urgente
2,4 a 2,7	Problema em Potencial
2,8 a 3,1	Bom Desempenho
3,2 a 4,0	Excelente Desempenho

Fonte: Dados da pesquisa

Os pontos obtidos pelo líder na autoavaliação serão comparados com os pontos obtidos na avaliação geral a fim de identificar que habilidades estão presentes no Instituto Necher.

A pesquisa foi realizada de 19/03/2008 à 26/03/2008.

4. RESULTADOS

A Tabela 5 apresenta os resultados da autoavaliação da líder 1 (diretora), bem como a avaliação geral(realizada pelos professores).

TABELA 5 – Avaliação Líder 1 - Diretora

	Auto Avaliação	Avaliação Geral	Concordam Totalmente	Concordam	Discordam	Discordam totalmente
1. Valorizo as pessoas.	3	3,4	3	4	0	0
2. Informo as pessoas sobre os problemas e situações à medida que surgem.	3	3,1	2	4	1	0
3. Circulo na área de trabalho, acompanhando as atividades dos colaboradores.	4	2,7	2	2	2	1
4. Estimulo os colaboradores.	4	3,1	3	2	2	0
5. Deixa claro para os colaboradores o que se espera deles no trabalho.	3	3,6	4	3	0	0
6. É um bom ouvinte.	3	3,2	3	1	2	0
7. Treina e auxilia os colaboradores para garantir que os objetivos serão alcançados.	3	3,1	2	4	1	0
8. Trata as pessoas com respeito (demonstra como elas são importantes).	3	3,1	2	4	1	0
9. Participa ativamente do desenvolvimento das pessoas.	3	2,9	1	4	2	0
10. Dá responsabilidades às pessoas para que elas alcancem os padrões determinados.	4	3,3	2	5	0	0
11. Dá crédito a quem merece.	4	3,3	3	3	1	0
12. Demonstra paciência e autocontrole com os outros.	3	2,9	1	4	2	0
13. As pessoas sentem-se confiantes em segui-lo	3	2,9	1	4	2	0
14. Posuo habilidades técnicas necessárias para o cargo.	4	2,7	0	5	2	0

15. Atendo as legítimas necessidades (em contraste com os anseios) dos outros.	4	2,8	0	4	1	0
16. Sou capaz de perdoar os erros e não guardar ressentimentos.	4	3,1	1	6	0	0
17. Sou uma pessoa em quem se pode confiar.	4	3,1	2	4	1	0
18. Não participo de “panelinhas”, fofocas, intrigas, etc.	4	2,6	1	2	4	0
19. Forneço feedback aos colaboradores.	3	3,0	1	4	1	0
20. Não crio situações de constrangimento e nem puno as pessoas na presença de outras.	3	2,4	1	2	3	1
21. Fixo objetivos elevados para mim mesmo, para os colaboradores e para o departamento.	4	3,2	2	3	1	0
22. Tenho atitude positiva no cargo.	4	3,1	2	4	1	0
23. Sou sensível às conseqüências de minhas decisões para os outros departamentos da empresa.	4	2,9	2	2	3	0
24. Sou um líder justo e coerente, liderando pelo exemplo.	4	2,9	1	4	2	0
25. Não sou uma pessoa excessivamente controladora e dominadora.	2	3,1	2	4	1	0

Fonte: Dados da pesquisa

Na autoavaliação da líder 1 (diretora) a maioria das respostas dadas ficaram nos intervalos que correspondem a um excelente desempenho e a um bom desempenho. Apenas uma questão, que se refere ao fato da líder ser uma pessoa excessivamente controladora ou dominadora apresentou-se como uma área de problema urgente, mas o reconhecimento por parte dela de que age de forma controladora ou dominadora, já a faz assumir uma outra habilidade, que é reconhecer as suas fraquezas e limitações.

Na autoavaliação 52% das questões receberam uma pontuação de excelente desempenho; 44% bom desempenho e apenas 4% (correspondente a uma questão) apresentou-se como área de problema em potencial.

Na avaliação geral (realizada pelos professores) o desempenho da líder apresentou - se em quatro questões como sendo áreas de problema em potencial, enquadrando-se no intervalo que vai de 2,4 à 2,7. Foram as questões de número três, quatorze, dezoito e vinte

(melhor observadas na Tabela 6). Esse mau desempenho atribuído a líder concebe um péssimo exemplo a sua equipe demonstrando ser uma pessoa pouco confiável e com problemas de caráter apesar de na maioria das questões o desempenho ter se enquadrado no intervalo que representa um bom desempenho. Nas questões em que a líder apresentou um bom desempenho é adotado um estilo participativo, em que atenta para as necessidades de seus liderados.

Na avaliação geral 60% das questões apresentaram-se como áreas de bom desempenho; 24% como de excelente desempenho e 16% como áreas de problema em potencial.

A tabela 6 apresenta os resultados da autoavaliação da líder 2 e a avaliação geral realizada por seus liderados.

TABELA 6 – Avaliação Líder 2 – Coordenadora Pedagógica

	Auto Avaliação	Avaliação Geral	Concordam Totalmente	Concordam	Discordam	Discordam totalmente
1. Valoriza as pessoas.	4	3,4	3	4	0	0
2. Informa as pessoas sobre os problemas e situações à medida que surgem.	3	3,1	2	4	1	0
3. Circula na área de trabalho, acompanhando as atividades dos colaboradores.	4	2,7	2	2	2	1
4. Estimula os colaboradores.	4	3,1	3	2	2	0
5. Deixa claro para os colaboradores o que se espera deles no trabalho.	4	3,6	4	3	0	0
6. Sou bom ouvinte.	3	3,2	3	1	2	0
7. Treino e auxilio os colaboradores para garantir que os objetivos serão alcançados.	4	3,1	2	4	1	0
8. Trato as pessoas com respeito (demonstra como elas são importantes).	4	3,1	2	4	1	0
9. Participo ativamente do desenvolvimento das pessoas.	4	2,9	1	4	2	0
10. Dou responsabilidades às pessoas para que elas alcancem os padrões determinados.	4	3,3	2	5	0	0
11. Dou crédito a quem	4	3,3		3	1	0

merece.			3			
12. Demonstro paciência e autocontrole com os outros.	4	2,9	1	4	2	0
13. As pessoas sentem-se confiantes em seguir minhas orientações.	3	2,9	1	4	2	0
14. Possuo habilidades técnicas necessárias para o cargo.	4	3,2	2	5	0	0
15. Atendo as legítimas necessidades (em contraste com os anseios) dos outros.	3	2,8	0	4	1	0
16. Sou capaz de perdoar os erros e não guardar ressentimentos.	4	3,1	1	6	0	0
17. Sou uma pessoa em quem se pode confiar.	4	3,1	2	4	1	0
18. Não participo de “panelinhas”, fofocas, intrigas, etc.	4	2,6	1	2	4	0
19. Forneço feedback aos colaboradores.	4	3,0	1	4	1	0
20. Não crio situações de constrangimento e nem puno as pessoas na presença de outras.	4	2,8	2	2	3	0
21. Fixo objetivos elevados para mim mesmo, para os colaboradores e para o departamento.	3	3,2	2	3	1	0
22. Tenho atitude positiva no cargo.	4	3,1	2	4	1	0
23. Sou sensível às conseqüências de minhas decisões para os outros departamentos da empresa.	4	2,9	2	2	3	0
24. Sou um líder justo e coerente, liderando pelo exemplo.	4	2,9	1	4	2	0
25. Não sou uma pessoa excessivamente controladora e dominadora.	2	3,1	2	4	1	0

Fonte: Dados da pesquisa

O desempenho da líder 2 (coordenadora pedagógica) na autoavaliação apresentou um comportamento que se enquadra nos intervalos que representam um excelente e um bom desempenho. Apenas uma questão respondida pela líder 2 apresentou-se como uma área de problema urgente, questão esta que coincidiu com a que também teve o mesmo desempenho na autoavaliação da líder 1. As duas líderes se consideram pessoas extremamente controladoras ou dominadoras.

Na avaliação geral os liderados enxergam a líder 2 de forma mais “simpática” se comparada com a líder 1. Na avaliação geral da líder 2 as áreas que se apresentam como de problema em potencial diminuem(melhor observadas na Tabela 7) , mas habilidades importantes para um líder apresentam problemas tanto pela a líder 1 quanto pela a líder 2.

Na autoavaliação das vinte e cinco questões, dezenove (76%) obtiveram um resultado no intervalo de 3,2 à 4,0 referente a um excelente desempenho. 20% das questões apresentaram-se como um bom desempenho e 4% como uma área de problema urgente.

Na avaliação geral 28% das questões foram respondidas atribuindo um excelente desempenho ao líder; 64% um bom desempenho e 8% como área de problema em potencial. O que quer dizer que na visão dos liderados a líder 2 não exibe um desempenho tão exemplar como é colocado por ela, já que a maioria de suas respostas colocaram seu desempenho como excelente.

Comparando os percentuais obtidos na autoavaliação e na avaliação geral tanto da líder 1 quanto da líder2, é possível afirmar que há a predominância de um estilo de liderança participativo no Instituto Necher, estilo esse que encontra características da liderança servidora, embora exista a presença de comportamentos que demonstrem atitudes que podem levar a desmotivação da equipe por adotar uma postura desagradável não só para alguém que ocupa a posição de líder mas para qualquer pessoa. Quando se afirma que as duas líderes participam de focos(conforme a questão18) pode-se inferir que o ambiente de trabalho fica comprometido e propenso a conflitos e que os liderados não confiam nas líderes como pessoas, não são suas habilidades técnicas para o cargo que estão sendo avaliadas - embora de acordo com os resultados da avaliação geral a líder 1 não possua as habilidades necessárias para o cargo que ocupa - mas sim o caráter de ambas.

TABELA 7 – Auto-avaliação dos líderes

	Auto Avaliação	Avaliação Geral	Concordam Totalmente	Concordam	Discordam	Discordam totalmente
1. Valorizo as pessoas.	3,5		1	1		
2. Informo as pessoas sobre os problemas e situações à medida que surgem.	3			2		
3. Circulo na área de trabalho, acompanhando as atividades dos colaboradores.	4		2			
4. Estimulo os colaboradores.	4		2			
5. Deixo claro para os colaboradores o que se espera deles no trabalho.	3,5		1	1		
6. Sou bom ouvinte.	3			2		
7. Treino e auxilio os colaboradores para garantir que os objetivos serão alcançados.	3,5		1	1		
8. Trato as pessoas com respeito (demonstra como elas são importantes).	3,5		1	1		
9. Participo ativamente do desenvolvimento das pessoas.	3,5		1	1		
10. Dou responsabilidades às pessoas para que elas alcancem os padrões determinados.	4		2			
11. Dou crédito a quem merece.	4		2			
12. Demonstro paciência e autocontrole com os outros.	3,5		1	1		
13. As pessoas sentem-se confiantes em seguir minhas orientações.	4		2			
14. Posuo habilidades técnicas necessárias para o cargo.	4		2			
15. Atendo as legítimas necessidades (em contraste com os anseios) dos outros.	3,5		1	1		
16. Sou capaz de perdoar os erros e não guardar ressentimentos.	4		2			
17. Sou uma pessoa em quem se pode confiar.	4		2			
18. Não participo de “panelinhas”, fofocas, intrigas, etc.1	4		2			

19. Forneço feedback aos colaboradores.	3,5		1	1		
20. Não crio situações de constrangimento e nem puno as pessoas na presença de outras.	3,5		1	1		
21. Fixo objetivos elevados para mim mesmo, para os colaboradores e para o departamento.	3,5		1	1		
22. Tenho atitude positiva no cargo.	4		2			
23. Sou sensível às conseqüências de minhas decisões para os outros departamentos da empresa.	4		2			
24. Sou um líder justo e coerente, liderando pelo exemplo.	4		2			
25. Não sou uma pessoa excessivamente controladora e dominadora.	4				2	

Fonte: Dados da pesquisa

A partir da análise dos dados da Tabela 7 é possível afirmar que de acordo com a autoavaliação a liderança do Instituto Necher trata-se de uma liderança alicerçada nos princípios da liderança servidora em que todas as questões se enquadraram no intervalo representativo de um ótimo desempenho. De acordo com a análise das líderes essa seria uma organização que adota um estilo de liderança participativo em que o liderado é valorizado, respeitado e que tem suas necessidades satisfeitas.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Diante dos resultados apresentados e considerando que este estudo teve como objetivo investigar a aplicação dos princípios da liderança no Instituto Necher, é possível perceber a existência da maioria destes princípios nesta organização, embora alguns destes exijam mudanças por parte das líderes do instituto para que a liderança possa ser alicerçada nos princípios da liderança servidora.

Os princípios da liderança servidora estão relacionados com a forma de comportamento em relação às outras pessoas, em que o líder busca atender as necessidades dos seus liderados em detrimento as suas.

Na auto-avaliação das líderes, a liderança poderia ser considerada servidora, pelo fato da maioria das questões ter expressado um bom ou excelente desempenho das líderes (apenas uma questão se enquadrou como área de problema urgente por ambas).

De acordo com a avaliação geral foram identificadas áreas em que o desempenho das líderes se classificou como bom ou excelente, mas em outras esse desempenho apresentou-se como áreas de problema em potencial, em que as líderes exibem um comportamento orientado para o estilo de liderança autocrático, contrário ao estilo característico da liderança servidora que é o participativo. Isso comprova que um líder no exercício da liderança, não exibe um único estilo de liderança predominante em toda e qualquer situação.

Ainda com relação a avaliação geral, pode-se afirmar que os princípios da liderança da humildade, da gentileza e do respeito, encontram-se ausentes, podendo ser comprovado o dito, pela observação das questões três, quatorze, dezoito e vinte, referentes aos princípios que se enquadraram em uma área de problema em potencial, expressando a falta de respeito, de humildade e de gentileza da líder 1 (diretora) em relação aos liderados.

Os pontos que coincidem entre a avaliação geral das líderes, é que tanto uma como a outra são pessoas que apresentam falhas no caráter, o que pode ser confirmado quando os liderados afirmam que elas “apunham os outros pelas costas, participando de fofocas” e também “não acompanham o trabalho dos liderados” demonstrando falta de preocupação não dispensando a atenção necessária e o cuidado com estes.

Se as líderes do Instituto Necher desejarem desenvolver uma liderança estruturada nos princípios da liderança servidora devem antes de qualquer coisa, conscientizar-se de que as pessoas gostam de ser respeitadas e tratadas com carinho e atenção. As áreas que apresentaram um desempenho insatisfatório, sendo consideradas como de problema em

potencial, merecem uma atenção especial por parte das líderes e mudanças no comportamento destas para que haja respeito mútuo entre líderes e liderados, fazendo do ambiente de trabalho um lugar agradável e livre de conflitos.

REFERÊNCIAS

BERGAMINI, Cecília.W. **Liderança: Administração do Sentido**. São Paulo: Atlas,1994.

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração de Empresas: uma abordagem contingencial**. 3. ed. São Paulo: Makron Books, 1994.

_____. **Gestão de Pessoas e o Novo Papel dos Recursos Humanos na Organização**. 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

FERREIRA, Aurélio Buarque de Holanda. **Minidicionário da Língua Portuguesa**. 4. ed. Rio de Janeiro: Nova Fronteira,2001.

GIL, Antonio Carlos. **Gestão de Pessoas: enfoque nos papéis profissionais**. São Paulo: Atlas,2001.

GONDOMAR, José Matias Alves. **Liderança transformacional, trasacional e laissez faire**. Disponível em:

<http://www.terrear.blogspot.com/2007/09/lideranas_transformacional.html>

(Acesso em: 15 de fevereiro de 2008).

HUNTER, James C.. **O monge e o executivo**. Trad. Maria da C. F. de Magalhães. Rio de Janeiro: Sextante, 2004.

_____. **Como se tornar um líder servidor**. 6. ed. (Trad.) A. B. Pinheiro de Lemos. Rio de Janeiro: Sextante, 2006.

MEGGINSON, Leon C.et al. **Administração, conceitos e aplicações**. 4. ed. São Paulo: Harbra, 1998.

ANEXOS

- **Este questionário fará parte de uma pesquisa sobre Liderança que será desenvolvida pela aluna Maria Elizete Ponciano da Silva do curso de Administração – UFCG;**
- **A pesquisa tem como objetivo investigar a aplicação dos princípios da liderança servidora na empresa;**
- **As respostas deste questionário serão mantidas em sigilo absoluto. O Instituto terá acesso apenas ao resultado final da pesquisa;**
- **Não é necessária sua identificação;**
- **Assinale apenas uma das alternativas de cada item.**

Por favor, assinale com um X o quadrado apropriado, se você não tem opinião sobre algum tema específico, deixe o quadrado em branco.

1. Valoriza os outros.

Concorda totalmente Concorda Discorda Discorda totalmente

2. Confronta as pessoas com problemas/sugestões á medida que surgem.

Concorda totalmente Concorda Discorda Discorda totalmente

3. Passa bastante tempo circulando na área de trabalho e acompanho as atividades dos subordinados.

Concorda totalmente Concorda Discorda Discorda totalmente

4. Estimula os outros.

Concorda totalmente Concorda Discorda Discorda totalmente

5. Deixa claro para os subordinados o que espera deles no trabalho.

Concorda totalmente Concorda Discorda Discorda totalmente

6. É um bom ouvinte

Concorda totalmente Concorda Discorda Discorda totalmente

7. Treina e aconselha os funcionários para garantir que os objetivos serão alcançados.

O Concorda totalmente O Concorda O Discorda O Discorda totalmente

8. Trata as pessoas com respeito (demonstra como são importantes).

O Concorda totalmente O Concorda O Discorda O Discorda totalmente

9. Participa ativamente do desenvolvimento dos subordinados.

O Concorda totalmente O Concorda O Discorda O Discorda totalmente

10. Dá responsabilidade às pessoas para que elas alcancem os padrões determinados.

O Concorda totalmente O Concorda O Discorda O Discorda totalmente

11. Dá crédito a quem merece.

O Concorda totalmente O Concorda O Discorda O Discorda totalmente

12. Demonstra paciência e autocontrole com os outros.

O Concorda totalmente O Concorda O Discorda O Discorda totalmente

13. As pessoas sentem-se confiantes em seguir-lo

O Concorda totalmente O Concorda O Discorda O Discorda totalmente

14. Possui as habilidades técnicas necessárias para o cargo.

O Concorda totalmente O Concorda O Discorda O Discorda totalmente

15. Atende as legítimas necessidades(em contraste com os anseios) dos outros.

O Concorda totalmente O Concorda O Discorda O Discorda totalmente

16. É incapaz de perdoar erros e não guardo ressentimentos.
- O Concorda totalmente O Concorda O Discorda O Discorda totalmente
17. É uma pessoa em quem se pode confiar.
- O Concorda totalmente O Concorda O Discorda O Discorda totalmente
18. Não apunhala os outros pelas costas(fofocar, participar de “panelinhas”, etc.) .
- O Concorda totalmente O Concorda O Discorda O Discorda totalmente
19. Dá feedback positivo aos subordinados.
- O Concorda totalmente O Concorda O Discorda O Discorda totalmente,
20. Não embaraça nem puno as pessoas na presença de outras.
- O Concorda totalmente O Concorda O Discorda O Discorda totalmente
21. Fixo objetivos elevados para si mesmo, para os subordinados e para o departamento.
- O Concorda totalmente O Concorda O Discorda O Discorda totalmente.
22. Tem uma atitude positiva no cargo.
- O Concorda totalmente O Concorda O Discorda O Discorda totalmente.
23. É sensível às conseqüências de minhas decisões para os outros departamentos.
- O Concorda totalmente O Concorda O Discorda O Discorda totalmente
24. É um líder justo e coerente, lidero pelo exemplo.
- O Concorda totalmente O Concorda O Discorda O Discorda totalmente
25. Não é uma pessoa excessivamente controladora ou dominadora.
- O Concorda totalmente O Concorda O Discorda O Discorda totalmente

Fonte:HUNTER, James C. Trad.A. B. Pinheiro de Lemos. Rio de Janeiro: Sextante, 2006,6^a- edição.