

A Visão das Características da Liderança sob a Ótica dos Alunos do Curso de Administração da Faculdade PIO XII



Antônio Carlos Gomes^{1}
Liandra Zanette Tavares^{2*}
Willian César Muller^{3*}*

Resumo

Este estudo aborda o conhecimento acerca do tema 'liderança' junto aos alunos do curso de Administração da Faculdade Pio XII. A pesquisa averiguou o conhecimento sobre estilos de liderança e as características inerentes a cada um deles. Também analisou se, de acordo com o avanço nos Períodos e nos estudos de Administração, o conhecimento sobre liderança mostrava-se consolidado. No método estatístico por amostragem foram utilizados questionários aplicados a alunos de todos os Períodos. Os dados apresentados mostraram que os estudantes até o 4º Período aprendem as conceituações acerca do tema. Os alunos de 6º e 8º Períodos indicaram ter conhecimento pleno do assunto. No entanto, a grande variação de respostas indica que não ocorre a consolidação das informações; assim, não é possível concluir que as características dos estilos de liderança são plenamente compreendidas e apreendidas com o aprofundamento dos estudos no curso de Administração.

Palavras-Chave: Liderança, Estilos de liderança, Características dos Líderes, Líder, Conhecimento

1. Introdução

O tema "liderança" se reveste a cada dia de grande importância nas pesquisas sobre Administração, pois os líderes são tidos como aqueles que respondem pela eficácia de uma organização. O sucesso ou o fracasso foram associados à visão de liderança, à visão dos líderes.

A este fator somam-se as mudanças ocorridas na sociedade e no mercado, o que condiciona as organizações a se adaptarem a um novo modelo de ação e comportamento.

A sociedade não está mais pautada na divisão de classes, divisão do trabalho e no ambiente familiar machista. As transformações ocorridas com a entrada da mulher no mercado de trabalho e com a conseqüente redivisão de papéis sociais possibilitou uma visão diferenciada da forma de atuação do homem sobre o ambiente que o circunda. Foram fortalecidos os laços grupais, uma vez que as pessoas, cada dia mais, perdem a referência de família como grupo e tomam para si valores, crenças, regras dos demais grupos aos quais estão próximos e possuem contato diário. Com o fortalecimento dos grupos, as relações sociais tornaram-se a base da construção da cultura de liderança. Isto se dá porque a ligação entre os membros de um grupo se afirma no dia-a-dia e, no processo grupal, as atitudes, opiniões e formas de compreender o mundo tendem a convergir para a similaridade. Assim, os membros de uma organização, com a convivência e com a inserção diária na cultura da organização, ficam predispostos a aceitar as opiniões dos líderes aí encontrados e difundir assim a cultura organizacional.

Referente ao mercado, as mudanças ocorrem tanto na relação com fornecedor, quanto com os concorrentes e até mesmo no próprio mercado de trabalho. A sociedade atual não mais vivencia a era do emprego, mas sim do trabalho, da criatividade, da capacidade de relacionar-se, comunicar-se e gerar resultados por meio das pessoas. Do trabalhador é exigida uma visão ampliada, de planejar, executar e satisfazer o cliente e para tal, ele deve ser capaz de julgar e decidir a melhor maneira deste processo ocorrer. A concorrência e os avanços tecnológicos elevaram o padrão de exigência dos clientes e, com isto, exige-se, cada vez mais, profissionais capazes de antever as necessidades de mercado, de planejar e arriscar.

As organizações valorizam as pessoas que são capazes de se adaptar a esta nova sociedade e ao novo modelo de trabalho das organizações. E é neste cenário que surgem os líderes como motivadores para desencadear este processo de adaptação que possibilite identificar os problemas e propor as soluções com a preocupação de inserir e agradar a todos os envolvidos no processo.

* Alunos da Faculdade Pio XII

Quais são as características da liderança? Os alunos de Administração da Faculdade Pio XII conhecem e reconhecem essas características?

São estas perguntas que o presente trabalho se propõe a responder e, para isto, será realizada uma pesquisa, por meio de questionários aplicados a amostras dos alunos de todos os Períodos do curso de Administração da Faculdade Pio XII a fim de identificar quais as características visualizadas por estes estudantes em um líder.

O curso de Administração foi implementado na instituição de ensino no ano de 1999, a graduação ocorre após o estudante completar oito semestres, o equivalente a quatro anos de estudos. O objetivo desta pesquisa é averiguar se, no decorrer da graduação em Administração da Faculdade Pio XII, os alunos incorrem no processo de aprendizagem e consolidação das características essenciais a um líder e se essa percepção não se altera ao longo do tempo. No desenvolvimento da pesquisa, serão apresentadas as características e estilos de lideranças de alguns dos autores que compõem os programas de disciplinas da grade curricular do curso de Administração da Faculdade Pio XII.

2. Revisão da Literatura

O conceito de liderança e a definição das características de um líder são objetos de estudo da Administração e foco de pesquisa de diversos autores. A origem desta abordagem ainda não é concreta e, em alguns casos, remonta a Platão, na essência da formação de líderes políticos.

Já no Século XX, os estudos sistematizados nesta área surgiram por volta de 1909 e foram aprofundados pelos pesquisadores da Teoria Comportamental. Nessa fase, acreditava-se que os líderes nasciam feitos e era imprescindível definir quais as características da eficácia dessa liderança.

No pós-guerra, na abordagem comportamental, a tentativa foi de definir o líder eficaz, não pelo que ele é, mas sim pelo que ele faz. O líder seria aquele que realiza duas funções: uma relacionada com a tarefa (solução de problemas) e outra relacionada com a manutenção

do grupo (função social) (GRUBBER, 2001, p.1).

Faz-se necessário diferenciar os conceitos de poder e liderança. O poder pode ser visto como a possibilidade de decidir, de estar em posição privilegiada em relação a um determinado grupo. Na organização, “o poder é uma relação social, não uma posse unilateral” (SROUR *apud* FARIAS, 1999, p.3). E ainda, “as relações sociais, internas às organizações, articulam classes sociais e categorias sociais, e dizem respeito aos processos de produção econômica, política e simbólica” (SROUR *apud* FARIAS, 1999, p.3).

Sendo assim, de acordo com Srouer (*apud* FARIAS, 1999, p.3), percebe-se o poder ligado às relações sociais pois é a partir dessa interação que ocorre a atuação em processos de controle, de articulação, de arbitragem e de deliberação.

Para fins de conceituação, serão utilizadas ainda definições complementares sobre liderança. Uma delas referenciada por Robbins (2001, p.371) como “processo de influência pelo qual os indivíduos, com suas ações, facilitam o movimento de um grupo de pessoas rumo a metas comuns ou compartilhadas”.

De acordo com Weil (2003, p.63), a definição de líder: “É todo o indivíduo que, graças à sua personalidade, dirige um grupo social, com participação espontânea dos seus membros”.

A avaliação da definição e dos pressupostos de Weil permite considerar que um líder pode sê-lo por apresentar uma personalidade adequada para lidar com a situação daquele momento, porém, as características do grupo e do meio organizacional é que vão determinar o tipo de líder desejado para a situação. Neste caso, o líder pode ser tanto um estímulo, quanto uma reação ao grupo, porém, em geral, torna-se os dois.

Uma diferenciação importante a ser destacada é de chefia x liderança. Para Weil (2003, p.64), o chefe se contenta com tarefas; o líder consegue entusiasmo, interesse pelo trabalho e cooperação. Já Biscaia (2006) discorre que chefiar é fazer com que as pessoas façam o que é “preciso”, enquanto liderar é fazer com que as pessoas queiram fazer o que é preciso. É também do mesmo autor, o quadro comparativo entre habilidades e ações de chefes e líderes.

Os Chefes empurram	Os líderes puxam
Os Chefes comandam	Os líderes comunicam
Os Chefes são mestres	Os líderes são maestros
Os Chefes são comandantes	Os líderes são treinadores
Os Chefes são os donos da voz mais alta	Os líderes dos ouvidos mais acurados
O Chefe administra	O líder inova
Os chefes são uma cópia	O líder é um original
O Chefe mantém	O líder desenvolve
O Chefe focaliza os sistemas e a estrutura	O líder inspira confiança
O Chefe pergunta “como” e “quando”	O líder pergunta “o quê” e “por quê?”
O Chefe convive melhor no “status-quo”	O líder desafia, muda
O Chefe é um bom soldado	O líder é ele mesmo
O Chefe faz a coisa corretamente	O líder faz a coisa certa
O Chefe obtém resultados através - ou apesar - das pessoas	O líder desenvolve pessoas e grupo
O Chefe quer segurança e estabilidade	O líder quer desafios
O Chefe busca “status” de vida	O líder privilegia qualidade
Os Chefes são obedientes	Os líderes contestadores
Os Chefes são fazedores	Os líderes criativos.
O Chefe veste a camisa da empresa	Os líderes participam dos negócios da empresa

Fonte: Instituto MVC

O enfoque das pesquisas sobre liderança aponta algumas características identificáveis e comuns aos líderes. Na abordagem de Uris (1972, p. 32 a 34), o destaque é para as seguintes características: objetividade, saber compreender os outros, flexibilidade, capacidade de comunicação e emprego de autoridade.

Já Chiavenato (2000, p. 91 e 92), define estilos de liderança, sendo elas: a autocrática, a democrática e a liberal.

A autocrática é aquele em que o líder fixa diretrizes, determina providências para execução de tarefas, determina a tarefa que cada um deve executar e o líder é dominador e “pessoal” nos elogios e nas críticas ao trabalho de cada membro.

A liderança democrática tem por base diretrizes debatidas e decididas pelo grupo e estimuladas pelo líder, o grupo esboça providências para atingir o objetivo e pede aconselhamento ao líder e este aponta alternativas a serem escolhidas pelo grupo, a divisão de tarefas fica a critério do grupo e o líder procura ser um membro normal do grupo, é objetivo e limita-se a fatos nas críticas e elogios

A liderança liberal permite liberdade total às decisões grupais ou individuais, a participação do líder é limitada, somente fornecendo informações se for solicitado, a divisão das tarefas e a escolha dos colegas ficam a cargo do grupo, não há participação do líder, o líder não avalia o grupo, nem controla acontecimentos, apenas comenta as atividades, quando perguntado.

Ainda cabe diferenciar líder e liderança, sendo o primeiro o indivíduo e a segunda, a função ou atividade que o indivíduo executa (ROBBINS, 2001, p.371). A função de liderar possui semelhanças e diferenças com o gerenciamento. Gerenciar é propiciar ordem e consistência mediante a elaboração de planos formais, concepção de estruturas organizacionais rígidas e acompanhamento de resultados alcançados em comparação aos planejados. Já a liderança, apesar de necessitar gerenciar, ela está mais intimamente ligada à mudança. São os líderes que estabelecem a direção mediante a formulação de uma visão do futuro; posterior a isso, eles arregimentam as pessoas comunicando essa visão e inspirando a superação de barreiras.

Antes de definirmos as características dos líderes, traçaremos os perfis psicológicos abordados pela Teoria dos Estilos (WANDERLEY *apud* DA SILVA, 2006) e que permitirão agrupar as pessoas em estilos básicos que darão origem às características dos quatro estilos

comportamentais tanto de líderes como de liderados.

De acordo com a Teoria dos Estilos, esses perfis psicológicos podem ser agrupados em dois pares: dominante-condescendente e formal-informal. Seu padrão comportamental aproxima-se da seguinte definição:

- Dominantes: assertivas, incisivas, rápidas, diretas, dispostas a correr mais riscos e se expor mais.
- Condescendentes: ponderadas, indiretas, mas lentas e dispostas a correr menos riscos.
- Formais: lógicas, racionais e mais centradas em si mesmas.
- Informais: emocionais, mais voltadas para fora, para as outras pessoas.

Da combinação desses pares de características resultam quatro estilos comportamentais:

Catalisador (dominante-informal) - também chamado de influenciador, expressivo, indutor e sociável; esse estilo possui a tendência de se mover em busca de alguma coisa e em determinada direção, é mais voltado e atento para as outras pessoas e suas opiniões ou impactos que causam; sua principal necessidade é o reconhecimento.

Apoiador (informal-condescendente) - também conhecido por cordial, afável e estável; a tendência desse estilo é o de afastamento, agir para evitar algo; sua principal necessidade é a associação, pertencer e fazer parte do grupo.

Análítico (formal-condescendente) - também denominado metódico, complacente e escrupuloso; possui a tendência de tomar decisões com os elementos que tem dentro de si, sem buscar apoio em outras pessoas; sua principal necessidade é a segurança.

Controlador (dominante-formal) - também designado por dirigente, diretivo e realizador; tem como tendência principal a realização.

De acordo com o estilo comportamental, o líder se destacará por sua tendência a interessar-se por pessoas ou por tarefas. E, seus liderados o seguirão caso os perfis comportamentais deles sejam compatíveis.

Outra forma de caracterizar os estilos de liderança é a partir da utilização da Grade de Liderança, desenvolvida por Robert Blake e Jane Mouton (*apud* GIL, 2001, p. 224 *apud* HERSEY, BLANCHARD, 1986, p.112), que mede a preocupação do gerente com pessoas e produção. Os resultados são colocados em uma matriz de nove pontos com eixos vertical e horizontal.

Grade de Liderança

Orientação para pessoas	Elevada consideração por pessoas e baixa orientação para tarefa	Elevada consideração por pessoas e elevada orientação para tarefa
	Baixa consideração por pessoas e baixa orientação para tarefa	Baixa consideração por pessoas e elevada orientação para tarefa
	Orientação para a tarefa	

Fonte: Gestão de Pessoas, Antônio Carlos Gil

A partir da análise dessa matriz, derivam os cinco estilos de liderança (Gil, 2001, p.224):

Empobrecido (1.1): pouca preocupação com as pessoas e pouca preocupação com a produção. Esse estilo pode também ser chamado *laissez-faire*, pois o líder abdica seu papel de liderança;

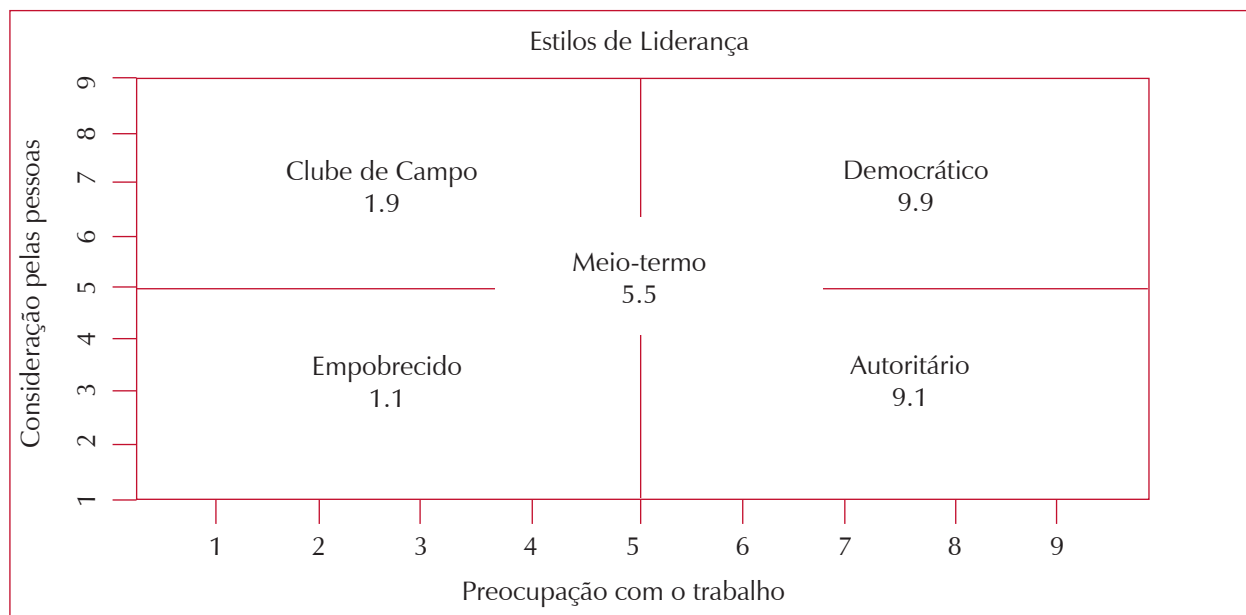
Clube de Campo (1.9): muita preocupação com as

pessoas e pouca preocupação com a produção;

Autoritário (9.1): muita preocupação com a produção e pouca preocupação com as pessoas;

Democrático (9.9): muita preocupação tanto com as pessoas quanto com a produção;

Meio-termo (5.5): preocupação média tanto com a produção quanto com as pessoas;



Fonte: Gestão de Pessoas, Antônio Carlos Gil

Os estilos de liderança são definidos ainda de outras formas por autores diferentes. No entanto, serão utilizados os estilos de liderança de Idalberto Chiavenato, por ser o seu livro a literatura base do curso de Administração da Faculdade Pio XII e seu conhecimento ser repassado aos estudantes da instituição, que são o público-alvo desta análise.

Outro ponto de relevância é a utilização da referida literatura como complementar, mesmo quando não é a indicação de base em algum disciplina. Em pesquisa na grade curricular do curso de Administração da Faculdade Pio XII, constam a temática 'liderança' em disciplinas distintas no decorrer da graduação.

Apesar de não haver uma disciplina específica para tratar da liderança, é um tema tido como transversal, ou seja, abordada em consonância com o foco de aprendizado do curso de aula. Essa temática pode ser encontrada no 1º Período na disciplina Teoria Geral da Administração I e no 2º Período na continuação da já citada disciplina que se denomina então Teoria Geral da Administração II – ambas possuem o livro de Idalberto Chiavenato como bibliografia base –; já no 3º Período, a liderança é tema transversal em Gestão de Recursos Humanos I e em Psicologia e Comportamento Organizacional e, no Período seguinte, permanece como abordagem em Gestão de Recursos Humanos II e também em Cultura e Poder nas Organizações.

Por fim, a liderança torna-se novamente tema transversal no último Período do curso, nas disciplinas Administração Estratégica e em Tópicos Emergentes IV que aborda a Aprendizagem Organizacional e Competências Gerenciais.

A partir dessa análise temporal é possível constatar que o tema 'liderança' é recorrente ao longo da graduação, possuindo então oportunidades de consolidação do conhecimento com o curso das disciplinas. Também vale ressaltar que a literatura de Idalberto Chiavenato tomada como base desta pesquisa, também é encontrada na indicação bibliográfica das disciplinas que abordam o tema.

3. Metodologia de Pesquisa

O estudo partiu da contabilização do número total de alunos matriculados no curso da Administração da Faculdade Pio XII. De um universo de 248 estudantes, foram entrevistados 75 do 1º, 2º, 4º, 6º e 8º Períodos uma vez que não há turmas de 3º, 5º e 7º Períodos neste semestre letivo.

O questionário aplicado buscou compreender se os alunos de Administração têm conhecimento sobre os tipos de liderança – autocrática, democrática e liberal - e as características de cada umas delas definidas por Chiavenato (2000, p. 91 e 92). A partir da coleta de dados seria então possível verificar se o conhecimento sobre o tema alterava-se a partir da evolução na grade de estudos.

A proposta deste estudo é a utilização do método estatístico com trabalho de amostragem, ou seja, seleção de unidades, elementos do total para verificar uma determinada variável, neste caso, o conhecimento acerca

das características dos estilos de liderança.

Para Fachin (2003, p.47), “a finalidade amostral é muito importante na pesquisa, permitindo custo menor, tempo reduzido para o levantamento de dados coletados, indagações mais minuciosas e dados mais fidedignos, por ser um trabalho mais simplificado que generalizado”.

Este método tem como função primordial a representação e a explicação sistemática das observações quantitativas numéricas relativas a fatores advindos da área de ciências sociais, como padrão cultural, comportamental, condições ambientais, físicas, psicológicas, econômicas (FACHIN, 2003, p.46), e aqui se inclui a liderança.

A aplicação da metodologia ocorreu por meio de questionário, que é um instrumento de pesquisa que permite ao pesquisador limitar-se às respostas escritas e preenchidas pelo próprio pesquisado.

O questionário, de acordo com o dicionário de sociologia de Theodorson & Theodorson (*apud* FACHIN 2003, p.147), é definido como um “modelo ou documento em que há uma série de questões, cujas respostas devem ser preenchidas pessoalmente pelos informantes”.

Na elaboração do questionário foi realizada abordagem direta, com perguntas e respostas pré-definidas, ou seja, questões fechadas.

O objetivo é promover o conhecimento científico acerca do tema tendo em vista que a metodologia utilizada permite o acolhimento metódico e sistemático dos fatos da realidade. A partir da coleta dos dados é possível a classificação, comparação, e análise, e assim, o pesquisador extrai do contexto social, ou do universo, princípios e leis que estruturam um conhecimento rigorosamente válido e universal. Neste caso, permitirá conhecer o pensamento dos estudantes do curso de Administração da Faculdade Pio XII, no que tange às características dos líderes.

4. Análise dos Dados

Referente aos alunos do 1º Período, foi possível apurar que 57,14% já estudaram, leram ou têm algum conhecimento sobre os estilos de liderança autocrática e liberal. Já referente ao estilo democrático, 85,71% declararam ter conhecimento. No 2º Período, os percentuais foram de 28,57% para liderança autocrática, 42,86% liderança democrática e 57,14% relativo a conhecimento sobre liderança liberal. Ao realizarmos a análise dos dados do 4º Período, percebemos uma considerável mudança nos índices: a liderança autocrática é conhecida por 87,5% dos estudantes, a democrática por 83,33% e a liberal por 75%. Os percentuais continuam a apresentar elevações à medida que avançamos nos Períodos. Os dados apurados no 6º e no 8º Períodos apresentam pouca variação. No primeiro caso, o conhecimento sobre liderança autocrática e democrática é de 94,44% e a liberal alcança 100%. Já no 8º Período, 92,86% dos alunos declaram ter lido, estudado ou ter algum conhecimento de liderança autocrática

e 100% conhecem os estilos de liderança democrática e liberal.

A partir desta avaliação, levanta-se a hipótese de que os conhecimentos acerca dos estilos de liderança são aprendidos até o 4º Período e, a partir de então, eles estariam consolidados. Para verificação, foi então questionado aos estudantes se eles conheciam as características de cada estilo de liderança. Para cada tipo de liderança era possível optar por até quatro características pré-definidas.

Para esta averiguação, o questionário apresentava três perguntas: Quais as principais características da liderança autocrática? Quais as principais características da liderança democrática? Quais as principais características da liderança liberal?

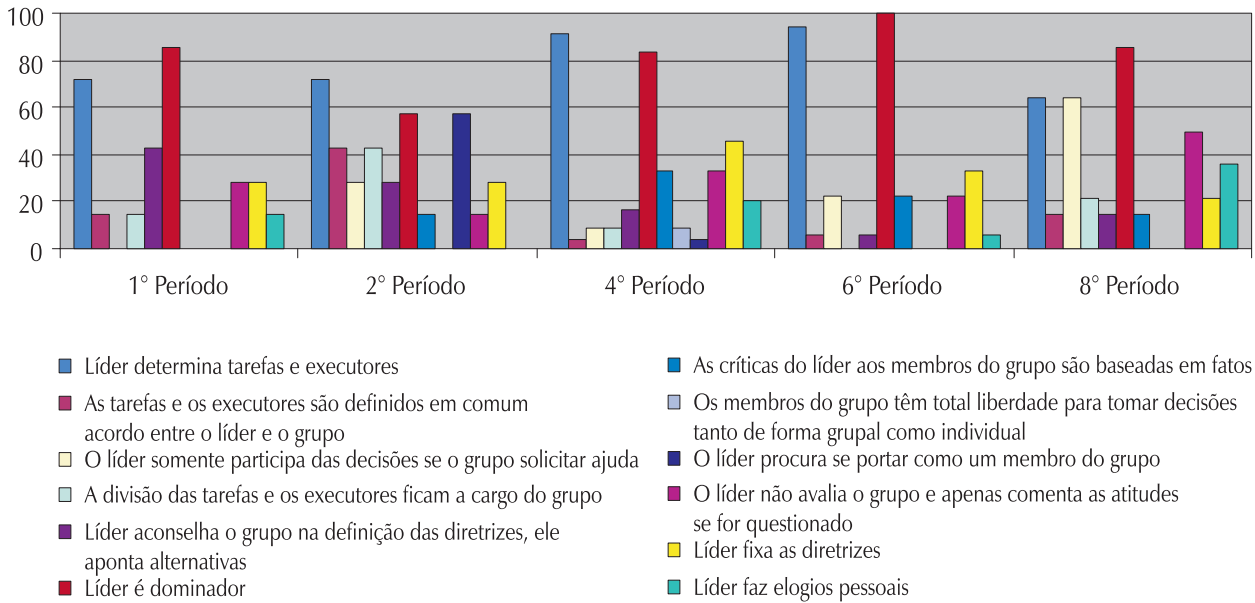
Todos os questionamentos ofereciam as mesmas opções de resposta e os estudantes podiam marcar até quatro opções em cada pergunta. As características de liderança informadas nas perguntas são: líder determina tarefas e executores; líder fixa as diretrizes; as tarefas e os executores são definidos em comum acordo entre o líder e o grupo; o líder somente participa das decisões se o grupo solicitar ajuda; a divisão das tarefas e os executores ficam a cargo do grupo; líder aconselha o grupo na definição das diretrizes, ele aponta alternativas; líder é dominador; as críticas do líder aos membros do grupo são baseadas em fatos; os membros do grupo têm total liberdade para tomar decisões tanto de forma grupal como individual; líder faz elogios pessoais; o líder procura se portar como um membro do grupo, e o líder não avalia o grupo e apenas comenta as atividades se for questionado.

Para Chiavenato (2000, p.91 e 92), as características da liderança autocrática são: o líder fixa diretrizes, líder determina tarefas e executores, o líder é dominador e faz elogios pessoais.

Relativo à primeira característica (o líder fixa diretrizes), alunos de 1º, 2º, 6º e 8º Períodos apresentam índices semelhantes, respectivamente, 28,57%, 28,57%, 33,33% e 21,43%. Já no 4º Período, há elevação para 45,83%. Sobre a determinação de tarefas por parte do líder, novamente 1º, 2º e 8º Períodos apresentam percentuais similares: 71,43%, 71,43% e 64,29%. No entanto, 91,67% dos alunos do 4º Período e 94,44% dos estudantes de 6º Período marcaram a alternativa. Na característica o líder é dominador, percentuais próximos para o 1º, 4º e 8º Períodos: 85,71%, 83,33% e 85,71%. Já referente ao 2º Período marcaram a alternativa apenas 57,14% dos alunos e 100% dos consultados no 6º Período definiram como característica de liderança autocrática. A característica que menos foi relacionada a este estilo de liderança é a dos elogios pessoais e foi a que obteve maior variação percentual: 14,29%, zero, 20,83%, 5,56% e 35,71 para 1º, 2º, 4º, 6º e 8º Períodos, respectivamente.

A verificação das variações percentuais no gráfico 1 mostra que não há uma consolidação do aprendizado sobre as características dos estilos de liderança, mesmo que os estudantes apontem ter conhecimento acerca do assunto. Algumas características relativas a outros estilos de liderança obtiveram maior percentual de marcação do que algumas definições da liderança autocrática.

Gráfico 1: Características da Liderança Autocrática



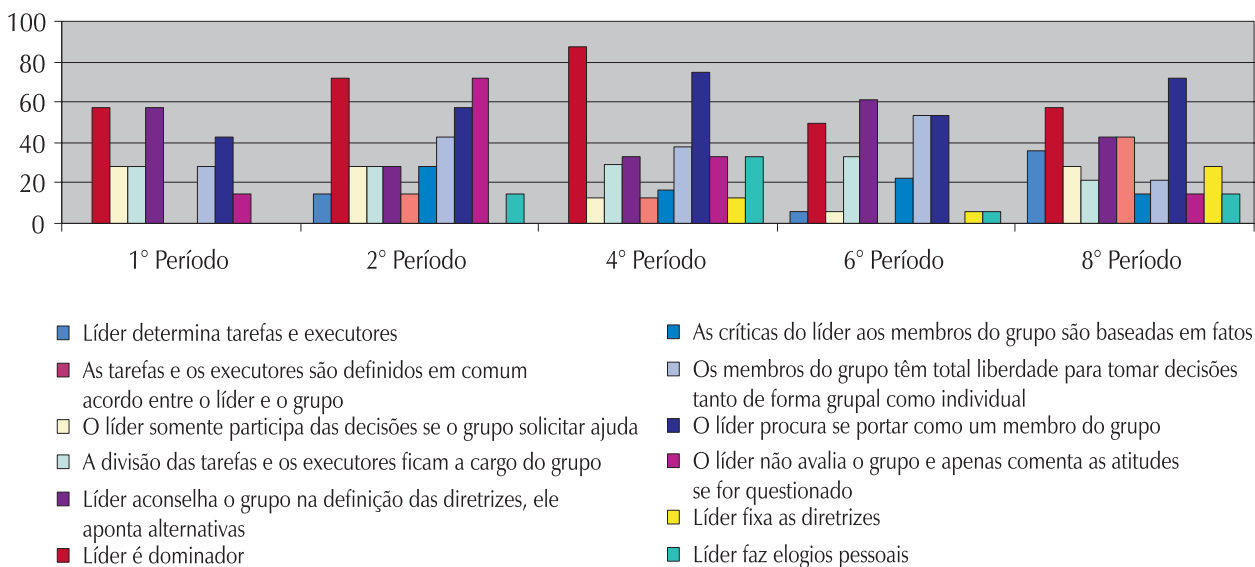
As características da liderança democrática, para Chiavenato (200, p.91 e 92), são: as tarefas e os executores são definidos em comum acordo entre o líder e o grupo; líder aconselha o grupo na definição das diretrizes, ele aponta alternativas; as críticas do líder aos membros do grupo são baseadas em fatos e o líder procura se portar como um membro do grupo.

O gráfico 2 representa a atribuição das características da liderança democrática de acordo com os Períodos. Sobre a definição de tarefas e executores em comum acordo, este foi o item que obteve maior percentual de marcação, com 57,14% no 1º Período, 71,43% no 2º Período, no 4º Período foi de 87,5%, 50% para o 6º Período e 57,14% no 8º Período. Aconselhamento do líder na definição de diretrizes obteve relativa variação: sendo do 1º ao 8º Período, em ordem, 57,14%, 28,57%, 33,33%, 61,11% e 42,86%. As críticas do líder terem como base os fatos foi a

característica apontada por Chiavenato que obteve menor índice de reconhecimento, respectivamente na ordem crescente dos Períodos: zero, 28,57%, 16,6%, 22,22% e 14,29%. Assim como a primeira característica citada, o líder se portar como membro do grupo obteve alto reconhecimento se considerarmos que até quatro características poderiam ser marcadas simultaneamente, ainda na ordem crescente dos Períodos, os percentuais foram os seguintes: 42,86%, 57,14%, 75%, 53,33% e 71,43%.

Assim como ocorreu com a análise do gráfico anterior, o gráfico 2 também retrata que a informação de que há conhecimento sobre o assunto não está de acordo com a fixação das características deste estilo de liderança. Também neste caso, algumas características não pertinentes à liderança democrática obtiveram maior percentual de marcação do que características que são referentes a este estilo.

Gráfico 2: Características da Liderança Democrática



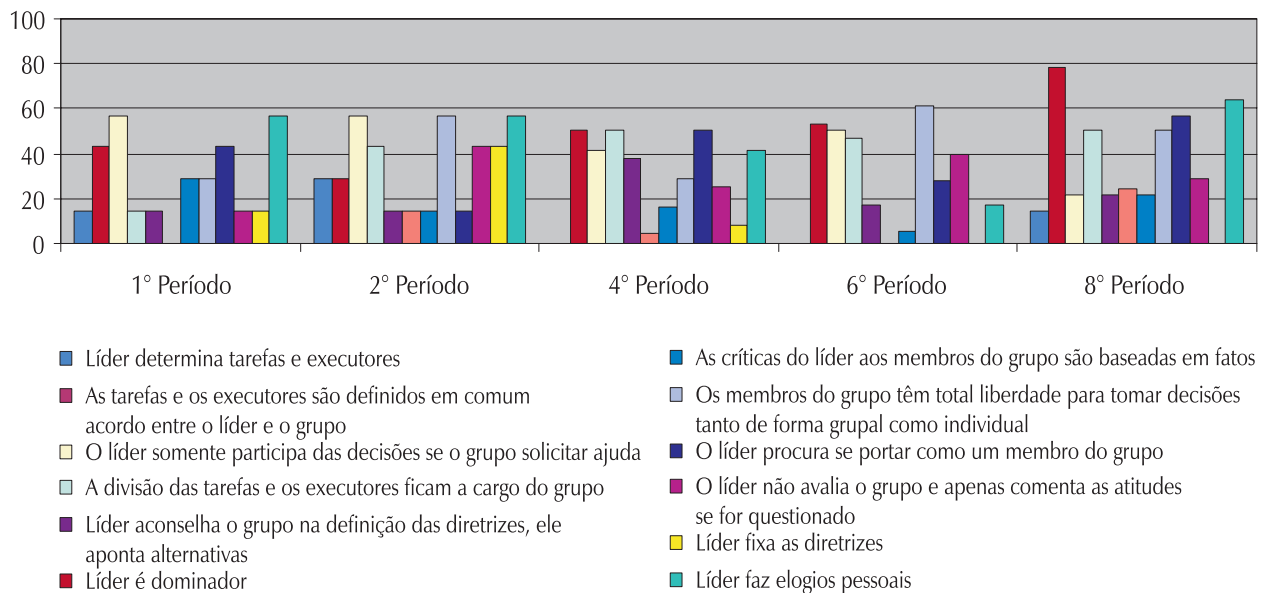
A análise do gráfico 3 permitirá conhecer o nível de conhecimento sobre a liderança liberal. Para Chiavenato, as características pertinentes a este estilo são: o líder somente participa das decisões se o grupo solicitar ajuda, a divisão das tarefas e os executores ficam a cargo do grupo, os membros do grupo têm total liberdade para tomar decisões tanto de forma grupal como individual, e o líder não avalia o grupo e apenas comenta as atitudes se for questionado.

O gráfico 3 é o que apresenta maior distribuição percentual entre as características. O líder somente participa das decisões se o grupo solicitar ajuda obteve os maiores percentuais, respectivamente para 1°, 2°, 4°, 6° e 8° Períodos: 57,14%, 57,14%, 41,67%, 50% e 21,43%. Já a característica da divisão das tarefas e os executores ficaram a cargo do grupo ficou com os seguintes percentuais, por ordem crescente de Períodos: 14,29%, 42,86%, 50%, 46,67% e 50%. O 1° e 6° Períodos obtiveram índices bem

próximos na marcação da característica da liberdade total do grupo e dos indivíduos para a tomada de decisão: os percentuais foram, respectivamente, 28,57% e 29,17%. Já o 2°, 6° e 8° Períodos apresentaram os percentuais de 57,14%, 61,11% e 50%. A última característica, relacionada à avaliação do grupo não ser feita, registrou considerável variação percentual de acordo com o Período pesquisado, em ordem crescente, foram 14,29%, 42,86%, 25%, 39,89% e 28,57%.

O estilo de liderança liberal foi aquele que apresentou maior diversificação de respostas e maior desencontro com referência às características definidas por Chiavenato. Apesar de 100% dos alunos de 6° e 8° Períodos apontarem ter conhecimento sobre este estilo e, nos demais Períodos o índice ser acima de 50%, a apuração das características pertinentes a ele não permitem considerar que este conhecimento está consolidado.

Gráfico 3: Características da Liderança Liberal



5. Considerações Finais

Este trabalho tem por finalidade identificar o conhecimento dos alunos de Administração da Faculdade Pio XII acerca do tema 'liderança', com ênfase na identificação das características dos estilos de liderança.

Para tanto, foi utilizada como base do estudo a definição de estilos de liderança proposta por Chiavenato (2000, p.91 e 92), que são: liderança autocrática, democrática e liberal. Foram enumeradas as características de cada um dos estilos e averiguada a apreensão do conhecimento acerca da definição dos estilos.

A partir da análise dos dados pudemos constatar que, do primeiro ao quarto Período, ocorre a tomada de conhecimento acerca do tema, pois houve variação dos percentuais de respostas acerca de conhecer ou não cada estilo de liderança. Já os estudantes de 6° e 8° Períodos afirmaram ter conhecimento dos estilos definidos por Chiavenato, com todos os percentuais

ultrapassando 90%. Uma análise prévia permitiria supor que a consolidação do conhecimento ocorre a partir do 4° Período e anterior a isto aconteceria a captação e compreensão das informações.

No entanto, ao analisarmos os dados coletados sobre cada estilo de liderança, identificamos que o conhecimento não está consolidado, existe grande variação nas respostas, fazendo com que se conclua que apesar de declararem ter algum conhecimento sobre os estilos de liderança autocrática, democrática e liberal, os alunos não apreenderam de forma uniforme as informações sobre suas características.

Sendo assim, não é possível afirmar que o conhecimento é homogêneo e que os conceitos de liderança se consolidam com o passar dos anos e com o aprofundamento dos estudos na grade curricular proposta pela Faculdade Pio XII.

Apesar de ser um conceito que a cada dia ganha mais espaço em pesquisas na área da Administração e

de fazer parte do cotidiano acadêmico dos estudantes, ainda não é possível afirmar que o conhecimento acerca do assunto possui apreensão e que, ao graduar-se em Administração, este conceito poderá ser incorporado no dia-a-dia do administrador.

Este estudo não buscou aprofundar-se nos motivos que permitem a alguns ter pleno conhecimento dos estilos de liderança e a outros, ainda existir indefinição sobre o tema. O objetivo central era averiguar se existia o conhecimento apreendido, o que ficou constatado não existir de forma homogênea, e a grande variação nas respostas ao longo dos Períodos também pressupõe que o conhecimento aprofundado sobre o tema não ocorre na mesma frequência que o passar dos anos nos estudos de Administração.

6. Referências Bibliográficas

BISCAIA, João Alfredo. **Liderança**. Instituto MVC. Disponível em <www.institutomvc.com.br>. [Acesso em 09/09/2007].

CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à Teoria Geral da Administração – Edição Compacta**. 2ª edição, revista e atualizada. Rio de Janeiro: Campus, 2000.

FACULDADE Pio XII. **Grade curricular do curso de Administração**. Disponível em www.Faculdade.pioxii-es.com.br. [Acesso em 09/09/2007].

FACHIN, Odília. **Fundamentos de Metodologia**. 4ª edição. São Paulo: Saraiva, 2003.

GIL, Antônio Carlos. **Gestão de Pessoas**. São Paulo: Atlas, 2001.

GRUBER, Lucianne Secco. **Liderança – Habilidades e características do líder numa organização bancária: um estudo de caso**. Tese (Doutorado). Curitiba, 2001. Disponível em <teses.eps.ufsc.br>. [Acesso em 09/09/2007].

FARIAS, Luiz Alberto Beserra. **Poder e Cultura nas Organizações Contemporâneas**. Portal RP. Rio de Janeiro, XXII Congresso Brasileiro de Ciências da Comunicação, 1999. Disponível em <www.portal-rp.com.br>. [Acesso em 01/09/2007].

ROBBINS, Stephen Paul. **Administração: mudanças e perspectivas**. São Paulo: Saraiva, 2001.

SILVA, Mônica Ferreira da. **O perfil do liderado e seu impacto de liderança**. Conceito – Informativo Técnico do Núcleo de Computação Eletrônica da Universidade Federal do Rio de Janeiro. Disponível em <www.nce.ufrj.br/conceito>. [Acesso em 21.10.2007]

URIS, Auren. **Liderança [tradução de Maria Thereza Quintella]**. 5ª edição. São Paulo: IBRASA, 1972.

WEIL, Pierre. **Relações humanas na família e no trabalho**. 52ª edição. Petrópolis: Editora Vozes, 2003.