

# **O Processo de Liderança sob a Ótica do Seguidor**

Marcello Vinicius D. Calvosa

Leila de Araújo Santana

USP / UFRRJ

## **RESUMO**

O líder trabalha com pessoas comuns e obtém resultados extraordinários com essas pessoas, pois sabe que sua visão se tornará realidade se a mudança naquela direção for feita com a adesão e a contribuição de cada participante da equipe. Este trabalho teve como objetivo principal identificar nos estudantes de Administração da Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro uma posição credora, neutra ou devedora em seu modelo de liderança, a partir de trocas intertemporais existentes entre o líder e seus seguidores, possibilitando o vínculo entre estes e justificando o poder de influência daqueles. Torna-se necessário que a diferenciação dos líderes e dos gerentes, nas empresas, seja feita não apenas em função dos cargos que ocupam, mas em decorrência da real capacidade que têm de influenciar as pessoas e dar ao colaborador, um ávido partícipe de trocas intertemporais, valores aos quais este possa se agarrar. Esta troca está presente em muitas dimensões da vida prática, sem que as pessoas, muitas vezes, se dêem conta disto. Sempre que se abre mão de alguma coisa no presente em prol de algo no futuro, assume-se uma posição credora, posição esta fundamentada por uma idéia de sacrifícios presentes em prol de benefícios futuros.

## **ABSTRACT**

The leader works with common people and gets resulted extraordinary with these people, therefore she knows that its vision will become reality if the change in that direction will be made with the adhesion and the contribution of each participant of the team. This work had as objective main to identify if a deserving position in its model of leadership exists in the students of Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro, from existing intertime exchanges between the leader and its followers, making possible the bond between these and justifying the power of influence of those. It's necessary that the differentiation of the leaders and the controlling, in the companies, either made not only in function of the positions that occupy, but in result of the real capacity that has to influence the people and to give to the collaborator, an eager participant of intertime exchanges, values to which, this can be grasped. This exchange is present in many dimensions of the practical life, without that the people, many times, if give account of this. Always that hand of some thing in the gift in favor of some thing in the future confides, assumes a creditor position, position this based by an idea of sacrifices gifts in favor of future benefits.

## **1. INTRODUÇÃO**

### **1.1. Importância do Assunto**

Não é assim tão recente o interesse em conhecer aqueles atributos que caracterizam o comportamento de um líder na história. Mesmo em épocas distantes, sempre despertou considerável preocupação a compreensão de como alguém conseguia chegar a uma posição de destaque na condução dos demais pares. Assim considerada, a liderança não parece ser um simples exercício de especulação filosófica. Nahavandi (apud BERGAMINI, 2002) refere-se à importância de ter dirigentes competentes no momento atual ao afirmar que “liderar pessoas de maneira eficaz representa um tremendo desafio, uma grande oportunidade e uma séria responsabilidade”.

Uma Era que tem a informação como seu recurso primeiro é bastante diferente daquela outra Era cujos principais recursos foram o capital, a força física ou a terra. O entendimento da função de liderança talvez seja uma das principais buscas da sociedade. E por razões óbvias: o destino de uma família, de uma empresa, de uma comunidade ou de um país, está diretamente associado à capacidade de sua liderança. Devido as constantes mudanças, as empresas foram forçadas a se reestruturar e a perseguir o que se convencionou chamar de "excelência gerencial". Neste contexto, as habilidades, o conhecimento, as destrezas e eficácia passaram a ser desejadas e mais requeridas na figura que as organizações denominam líder do século XXI (KOTLER, 2002). Fala-se, no entanto, de uma crise generalizada de líderes eficazes, o que tem resultado em aumento da complexidade dos problemas humanos nas organizações.

Liderança não pode ser ensinada, mas pode ser aprendida (COVEY, 2005). O tema liderança mostra ter forte apelo tanto para dirigentes como para dirigidos. Como, ao falar da figura do líder, não expandir à discussão ao interessante papel do seguidor? Torna-se necessário tentar discernir o vínculo central de união entre o líder e o seu objeto de influência, o colaborador. Em muitos casos, essa atitude ou competência chega a levar uma conotação de “dom”, quase mágico ou divino, responsável por uma inexplicável e, ao mesmo tempo, irresistível atração que certas pessoas naturalmente exercem sobre outras. O colaborador de um líder, essencialmente, é um ávido partícipe de trocas intertemporais com seu mentor, seu líder. Esta troca está presente em muitas dimensões da vida prática, sem que as pessoas, muitas vezes, se dêem conta disto. Segundo Giannetti (2005), sempre que se abre mão de alguma coisa no presente em prol de algo no futuro, assume-se uma posição credora. E toda vez que se abre mão de alguma coisa no futuro para desfrutar de algo no presente, assume-se uma posição devedora. Acredita-se que os colaboradores são pessoas credoras dos ideais do líder, pois acreditam, sem parcimônia, que seus sacrifícios presentes lhe renderão benefícios ou vantagens futuras. Este crédito é o termo de troca entre presente e futuro e dá subsídios para a influência exercida dos líderes sobre os seus seguidores.

### **1.2. Justificativa**

A importância das pessoas e de seu capital intelectual, nos últimos anos, está sendo reconhecida como um fator preponderante para se obter sucesso e diretamente responsável na obtenção de maior produtividade e rentabilidade nas organizações (CHIAVENATO, 2004). Este trabalho poderá servir para os profissionais interessados na valorização do compromisso corporativo, da

gestão do clima organizacional, na consecução e alcance dos objetivos estratégicos e metas. Ele poderá ser útil aos gestores, aos consultores, professores e estudiosos que tenham o compromisso de aprimorar continuamente sua postura, habilidades, práticas e atributos, na gestão de pessoas, especialmente neste ambiente impreciso e complexo dos dias atuais.

### **1.3. Objetivo Geral**

O objetivo deste estudo foi identificar nos estudantes de Administração a existência de uma posição credora, neutra ou devedora em seu modelo de liderança, a partir das trocas intertemporais existente entre o líder e seus seguidores, possibilitando o vínculo entre estes e dimensionando o poder de influência daqueles.

### **1.4. Problema da Pesquisa**

A liderança empresarial vem sendo discutida no ambiente organizacional das empresas de todo o mundo. Nota-se que para alcançar altos níveis de excelência e produtividade é necessário contar com especialistas, que são as pessoas que trabalham em suas respectivas empresas. Estas pessoas, os colaboradores, se direcionadas por um líder íntegro que os desenvolva, podem tornar-se o diferencial competitivo das organizações contemporâneas. Para tal, busca-se conhecer como tais seguidores, posicionados como credores, neutros ou devedores das trocas intertemporais existentes entre eles e seus líderes, depositam ou não, crédito sobre a causa, os objetivos estratégicos ou propriamente sobre o líder, para atingir maior comprometimento organizacional e seu efeito sobre o poder de influência deste.

## **2. REFERENCIAL TEÓRICO**

### **2.1. A Necessidade da Existência de Líderes**

Tjosvold e Tjosvold (apud BERGAMINI, 2002) denunciam que “65% a 75% dos empregados em muitas organizações de diferentes tipos relatam que o seu supervisor imediato representa a maior fonte de estresse no trabalho. Acrescentam também que nos últimos dez anos, 50% dos gerentes consideram ter falhado como líderes”. Tais números justificam o cuidado com o qual as organizações têm procurado selecionar e preparar líderes que sejam realmente eficazes enquanto tal. Fica evidente para todos a necessidade de uma nova filosofia de gestão empresarial, na qual sejam flexíveis as regras anteriores e compartilhados os objetivos organizacionais. É importante que se ofereça um ambiente de bem-estar e, ao mesmo tempo, que as pessoas trabalhem juntas e possam se beneficiar, o maior número de vezes possível, de oportunidades de desenvolvimento pessoal. Nesse novo contexto é possível fazer com que a iniciativa individual e a integração entre os membros do grupo coexistam de maneira produtiva. Isso exige também uma nova perspectiva de aprendizado que determinará o desenvolvimento de todos no sentido de terem suficiente predisposição para recolocar em questão seus valores, adotar novos hábitos e reformular as antigas perspectivas ou paradigmas.

Liderar, de forma mais ampla, diz respeito a ser capaz de conseguir, com ampla margem de sucesso, que as pessoas façam o que o líder entenda o que precisa ser feito. Para tanto, parece existir uma real necessidade do líder em ser capaz de lidar adequadamente com fortes emoções e grandes frustrações que surgem quando o ambiente de trabalho torna-se instável. Como diz Bennis (2002), “o líder torna as idéias tangíveis e reais. Não importa quão maravilhosa seja a visão, o líder eficiente deve usar uma metáfora, uma palavra ou um modelo para tornar tal visão clara para os outros”. Essa visão reconhecidamente necessária e oportuna é representada pela

extraordinária concentração do líder, em um compromisso pelo qual as pessoas se sintam atraídas. A eficácia, ao enfrentar as solicitações contidas no processo de mudança, apóia-se, portanto, na acuidade da percepção do líder, para que energia e esforços não sejam desperdiçados.

Sem um líder verdadeiro, os colaboradores voltam a apegar-se aos seus velhos e já bem conhecidos hábitos. Essa é a forma que encontram para retomar a segurança, uma vez que o apego ao habitual favorece o aparecimento da sensação de se conseguir manter o próprio controle sobre um ambiente que, por já ser conhecido, parece oferecer maior oportunidade de previsão.

## 2.2. Liderança nas Organizações

Para Covey (2005), ao definir o posicionamento do líder em relação à instituição e ao grupo de pessoas ao qual este é orientado “não se trata de liderança como uma posição formal, mas de liderança como a escolha de lidar com as pessoas de forma a comunicar-lhes seu valor e seu potencial de modo tão claro que elas acabem por vê-los em si mesmas”. E complementa dizendo que a respeito deste tipo de liderança na *organização* gostaria de ressaltar quatro pontos bastante simples:

- No nível mais elementar, uma organização não é nem mais nem menos do que uma *relação com um propósito*. Esse propósito visa atender às necessidades de uma ou mais pessoas ou interessados. A organização mais simples pode ser composta de duas pessoas que compartilham um propósito, como numa pequena sociedade empresarial ou num casamento;
- Quase *todas* as pessoas pertencem a uma organização de qualquer tipo;
- A *maioria* do trabalho é feita em, e por meio de, organizações;
- O maior desafio dentro das organizações, incluindo as famílias, é estabelecê-las e pô-las a funcionar de modo que permita a cada pessoa sentir *interiormente seu valor inato* e seu *potencial de grandeza* e de participação com seus talentos e sua paixão, em outras palavras, sua *voz*, para atingir o propósito e as mais altas prioridades da empresa, de forma centrada em princípios.

Complementando seu pensamento, Covey (2005) conclui que “quando é comunicado o potencial do seguidor pelo líder são criadas oportunidades para que o desenvolvam e o utilizem trabalhando sobre um alicerce sólido”. Os colaboradores precisam sentir que têm um valor intrínseco, totalmente distinto de uma comparação com as outras pessoas e que eles merecem amor incondicional, independentemente de comportamento ou desempenho.

Esta relação entre os seguidores e seu líder de crédito, fé, valores e entrega pode ser comparada, como diz Giannetti (2005), como “um contrato religioso de renúncia agora, salvação no porvir”. Se esta lógica for adotada de forma rigorosa, vai se ter, em um lado da balança, os “benefícios efêmeros” de uma auto-gestão e fomento de autonomia e, do outro, os juros infinitos do “paraíso”, as vantagens de serem guiados por um mentor que sabe o que é melhor para eles.

Diante disto, os colaboradores têm que fazer uma escolha. “Quando realmente se acredita neste contrato, não há nada melhor do que morrer em nome desta fé”, ilustra Giannetti (op. citado).

### **2.3. Liderança como Função Atemporal**

A liderança é atemporal porque os seus valores não se perdem com o tempo, como meros modelos gerenciais aplicados para resolver situações de crise (CALVOSA, 2005). Conforme Kotler (2002), o conceito da verdadeira liderança não muda e não mudará na próxima década e nem na outra. A mudança está acontecendo nas funções de gerência média ou mais elevada. Para ocupá-las, até a bem pouco tempo atrás, eram chamadas pessoas que tivessem somente aptidões gerenciais. Hoje é cada vez mais necessário encontrar profissionais que conheçam teorias de administração e também tenham capacidade de liderar. O processo de transformação tem dependido, nos casos bem-sucedidos, de 80% de liderança e 20% de gerenciamento (DRUCKER, 2001). A dimensão “liderança” e a necessidade de liderança dependem da quantidade de mudanças no ambiente externo. À medida que aumentam as mudanças, e elas continuarão a aumentar em todo o mundo, a necessidade de liderança também aumentará. Por esta razão precisaremos de um número crescente de pessoas ocupando funções de gerência de nível elevado, de nível médio e até mesmo níveis subalternos que, além de saber administrar com competência, deve exercer liderança, pelo menos em sua esfera de atividade. Apesar de o ambiente organizacional estar mais complexo, mutável e impreciso, tal mudança ocorre na função de chefia e não de liderança. E o sucesso desta liderança está ligado diretamente ao “o quanto” este líder contagia, com sua visão, o seguidor que depositará crédito ou não a este “caminho” apontado pelo líder (COVEY, 2005).

### **2.4. O Fenômeno Liderança na Atualidade**

“Não foi, senão na virada do século, que os cientistas sociais começaram a estudar, de forma sistemática, a liderança. Um recente artigo estima que nestes últimos setenta anos passaram a existir mais de três mil estudos sobre liderança”, afirma Locke (apud BERGAMINI, 2002). Isso mostra como é amplo o campo de pesquisa sobre aquilo que realmente pode ser decisivo para o efetivo exercício da liderança. Fica cada vez mais evidente que o antigo critério aleatório que pretendia caracterizar bons líderes deve ser substituído pelas conclusões de caráter científico sobre esse assunto. Tal cuidado há que ser observado caso se queira impedir que problemas humanos, dentro das organizações, assumam proporções assustadoras e praticamente intoleráveis.

Na passagem para o século XXI, o ambiente era de total imprevisibilidade e isso exigiu que as pessoas fossem capazes de liderar quase de forma ininterrupta, em cena aberta. Esse líder, para fazer face aos desafios se vê na contingência de adotar uma nova forma de pensar. A globalização da economia dificulta precisar, de maneira clara, a configuração do grupo de seguidores. As linhas mais tipicamente formais dos organogramas estão se dissolvendo e se espalhando por muitas direções inéditas. No entanto, mais do que nunca é necessário levar diferentes grupos de pessoas ao ponto de encarar abertamente e abandonar o que já é conhecido e que vinha, até então, oferecendo grandes margens de tranquilidade. Torna-se crítico formar e reformar parcerias que podem ocorrer dentro de uma empresa ou entre grupos temporários com quem se trabalha. O sentido que o líder dá a essas mudanças faz com que as mesmas não sejam consideradas como pilhas de fatos sem conexão. A interpretação que o líder oferece daquilo que está ocorrendo (e que bem poucos percebem) organiza o quebra-cabeça que parecia totalmente desconstruído ou desconexo. Se uma empresa não consegue lidar com novos desafios, está próxima a enfrentar a sua própria extinção (BENNIS, 2002). A liderança, assim considerada

pelos autores, propõe que o líder posicionado onde quer que esteja, isto é, acima ou abaixo, com ou sem autoridade, precisa ter a habilidade de engajar seus seguidores a confrontar-se com o inesperado. Essa atitude substitui aquela de culpar as forças externas, a alta direção, a sobrecarga de trabalho e outros fatores, pelos possíveis desajustes. O exemplo que o líder pode oferecer será, sobretudo, de apoio, e não mais de controle. Para descobrir o que faz com que muitos empregados tomem a iniciativa de desconsiderar seus próprios interesses para se engajarem nos objetivos propostos por suas organizações, é indispensável conhecer a qualidade dos líderes que as organizações possuem. O seguidor espera que o líder ofereça as diretrizes a serem assumidas e sinalize a direção a ser seguida. Sem ser passivo, e tampouco submisso, o associado disposto a seguir seu líder assume e envolve-se no processo de mudança que está à sua frente. “Os líderes empresariais das melhores empresas de todo o mundo vêm declarando, enfaticamente, que para alcançarem o nível de excelência, no setor em que exercem atividades é necessário contar com especialistas”, assinala Wallace (apud MOREIRA e COSTA, 2005).

## **2.5. Liderança como um Processo de Troca Intertemporal**

Na teoria das trocas, que representa um importante enfoque sobre o assunto, as funções do líder são bastantes diferentes umas das outras e incluem organizar, dirigir e coordenar esforços. Cabe a ele manter o grupo, definir a situação que está sendo experimentada e fixar objetivos. Também cabe ao líder manter relacionamentos dentro e fora do grupo. Tudo isso envolve a negociação e a resolução das dificuldades de interação. O exercício dessas atividades reclama confiança por parte do líder e do seu seguidor, devendo haver, entre ambos, a preocupação com a justiça de tratamento.

Um dos maiores desafios do líder é despertar um nível máximo de comprometimento por parte dos seguidores que estes se convençam a tornarem-se embaixadores de seu próprio ideal (CHIAVENATO, 2004). Este comprometimento envolve o despertar de uma posição credora por parte dos colaboradores, para que, se necessário, o sacrifício presente em prol de um benefício futuro seja não apenas uma prática, mas um convencimento.

Neste ponto, sobre as expectativas a serem satisfeitas, no momento atual e no futuro, se pode explicitar o posicionamento do seguidor em relação ao líder, como credor, ou seja, como explicado por Corral et al (2002): “credor é o indivíduo a quem se deve alguma coisa, geralmente em resultado de uma transação passada, que será paga em algum ponto do futuro” ou devedor: “toda pessoa que está sujeita ao cumprimento de uma obrigação a qual não se desonera enquanto não apreste” (RIGON et al, 2001).

Este processo de “entrega” do seguidor não apenas é explicitado por um processo externo de influência do líder. Há, no seguidor, um sentimento intrínseco em relação ao líder e ao grupo. O seguidor sentirá normalmente cada vez mais desejo de envolver-se na resolução dos problemas enfrentados pelo seu grupo e pelo líder. Este assume então uma postura incomum e contraditória em relação às outras pessoas que estão fora deste vínculo, pois passa a não buscar uma satisfação imediata e sim começa a fazer sacrifícios presentes em prol de benefícios futuros, começa a pensar em uma espécie de poupança de longo prazo. Este processo de troca entre o presente e o futuro é conhecido como troca intertemporal.

O colaborador ativo passa a fazer trocas intertemporais com o grupo e com o líder. Tal seguidor busca mais que uma oportunidade de atingir sua própria auto-realização, mas sim, uma posição credora em relação ao seu líder. O líder eficaz no comprometimento, então, será aquele que conseguir despertar um sentimento de credor no grupo ao qual está direcionado. Assim, o conceito mais preciso de liderança não se encontra solto no espaço e quem irá dimensioná-lo

qualitativamente será o tipo de percepção que o seguidor tem dele. Sem ser visto com favor por aqueles que o seguem, nenhum líder poderá concretizar sua capacidade de dirigir e coordenar os esforços dessas pessoas de maneira a levar seu grupo a fazer aquilo que precisa ser feito. Ao mesmo tempo, o seguidor se respalda na vontade consciente que o líder deve ter de dirigi-lo. Dessa forma, o líder viabiliza sua missão de manter o grupo coeso sendo acatado ao delinear aquilo que está ocorrendo, dando oportunidade para que ambos os lados possam fixar os objetivos a serem alcançados. A orientação de futuro de um seguidor – o volume e a natureza dos recursos que ele desloca do presente para os tempos vindouros – não é o resultado de uma única e soberana vontade. Ela é o resultado da interação e ajuste recíproco de uma miríade de decisões autônomas, ou seja, escolhas entre consumir ou poupar, aproveitar ou sacrificar, negar ou acreditar no líder.

### **3. METODOLOGIA**

#### **3.1. Tipo de Pesquisa e Escolha do Método**

A pesquisa foi do tipo descritiva e exploratória. Buscou-se identificar a existência de uma posição credora ou devedora dos seguidores em relação ao líder, a partir de trocas intertemporais existente entre estes. A psicologia temporal fincada nas ameaças e oportunidades do momento não permite a estes colaboradores desfrutar de benefícios presentes, ou seja, uma postura devedora. Os colaboradores, em geral, apresentam uma credulidade no porvir, em razão do vínculo influenciador que os mantém relacionados ao líder. O subtipo da pesquisa foi bibliográfica objetivando organizar as contribuições feitas por autores que escreveram a respeito do tema. As informações foram encontradas em livros, páginas na Internet e artigos.

A seguir, foi realizada uma pesquisa de campo, que coletou dados diretamente de estudantes de administração de empresas da Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro, sede, pois estes estão se preparando, em sua graduação, para ocupar cargos de direção em empresas e na sociedade em geral, e supostamente, serão os futuros líderes das organizações e empresas brasileiras. Buscou-se identificar os fatores de desempenho dos líderes que atingem um alto grau de aprovação na visão dos seus seguidores e relacionar tais práticas e atributos de personalidade deste líder à visão do seguidor como cidadão credor. A pesquisa foi de natureza quantitativa e qualitativa.

O questionário utilizado possui questões abertas e fechadas. Caracterizou-se pelo uso da quantificação nas questões fechadas e abertas (qualitativas) e no tratamento de ambas por meio de técnicas estatísticas. A natureza dos dados da pesquisa é de opinião, pois o questionário visou verificar a compreensão do conceito de liderança e avaliar a posição do cidadão civil, o estudante de administração de empresas, como credor ou devedor da sociedade, pois são prospectivos líderes e colaboradores empresariais.

#### **3.2. Universo e Amostra**

O universo da pesquisa foi o grupo de estudantes supracitado regularmente matriculados na instituição, totalizando 513 alunos. A amostra da pesquisa foi de caráter incidental, ficando limitada ao grupo de estudantes que responderam ao questionário. O tamanho da amostra foi de oitenta respondentes, perfazendo um total de cerca de 16 (dezesseis) % do tamanho do universo.

#### **3.3. Limitações do Estudo**

É importante ressaltar que os resultados definem o perfil desta amostra e não seria correto concluir que eles se aplicam ao universo da pesquisa. Entretanto, o tamanho da amostra a qualifica para ser considerada como representativa. Futuras pesquisas poderão ser realizadas com grupos de estudante de administração da própria instituição, da rede pública, em geral, e da rede privada, ou até por profissionais formados. Outra limitação se deve ao fato de que é provável que estudantes que já estejam inseridos no mercado de trabalho ou com maior experiência profissional possuam uma visão mais acurada sobre o relacionamento líder-seguidor, o que lhe confira maior interesse pelo assunto ou um melhor entendimento da posição credora do seguidor proposta pelo estudo. Entretanto, o tamanho da amostra é suficientemente grande para não permitir que se possa dizer que os dados não representem o universo em um nível de erro aceitável.

### **3.4. Tratamento dos Dados**

Os dados coletados por meio da aplicação do questionário foram tabulados e analisados através do programa “*SPSS for Windows*”, um software comumente utilizado para o tratamento estatístico de questões quantitativas. A questão qualitativa foi tabulada para encontrar pontos de semelhança nas respostas e, em seguida, dado o mesmo tratamento estatístico da questões quantitativas no software supracitado. Através deste recurso foram utilizadas técnicas estatísticas conhecidas como Análises Multivariadas, a saber: Análise de Cluster e Análise Discriminante. Este tipo de análise pode ser definido como um estudo das inter-relações e combinações de uma grande quantidade de variáveis. Entretanto, o que caracteriza um tratamento como multivariado não é a quantidade de variáveis que compõem a análise, mas o estudo das suas inter-relações (SOUZA NETO, 1997).

Uma análise multivariada pode ser aplicada em um estudo onde todas as variáveis sejam aleatórias e demonstrem algum tipo de relação entre si. Quando estas relações não podem ser facilmente entendidas, a menos que se faça um estudo simultâneo das mesmas, cria-se uma circunstância onde o uso da análise multivariada é adequado.

O uso da Análise Discriminante é recomendado quando a variável dependente não métrica é dicotômica, ou seja, representa opostos de características nominais, como, por exemplo, a relação entre masculino e feminino. Essa análise também é aplicável quando a variável dependente não métrica é multicotômica, como ocorre na relação entre “baixo”, “médio” e “alto” (SOUZA NETO, 1997). Sua aplicação é útil em amostras que podem ser divididas em grupos baseados em uma variável dependente que tenha classes conhecidas. A Análise Discriminante possibilita compreender as diferenças entre os grupos formados, bem como determinar quais das variáveis independentes explicam melhor as diferenças entre os grupos.

No trabalho em questão, objetivou-se descobrir se existem esses grupos e definir as características dos grupos formados pelos estudantes de administração de empresas da sede da UFRRJ quanto aos conceitos de liderança, troca intertemporal e posição credora / devedora do cidadão civil. As variáveis, que representam as opiniões e observações dos respondentes quanto às práticas de liderança e aos atributos de personalidade do líder são as variáveis independentes. Elas são métricas, pois foram registradas em uma escala de prioridade. Tais características, portanto, definiram a escolha do uso da Análise Discriminante.

A Análise de Cluster é um estudo que permite definir grupos significativos de indivíduos ou objetos com características em comum. Ela objetiva classificar as observações da amostra em alguns poucos grupos mutuamente exclusivos, usando como critério suas similaridades

relevantes para o estudo. A sua diferença para a Análise Discriminante é o fato de que os Clusters (grupos) não são predefinidos, ou seja, a técnica é utilizada especificamente para formar os grupos (SOUZA NETO, 1997).

## 4. RESULTADOS E DISCUSSÃO

### 4.1. Caracterização da Amostra

A amostra correspondeu a 16% do universo da pesquisa. A amostra pesquisa foi de 80 (oitenta) estudantes de administração de empresas. Do grupo de estudantes que participou da pesquisa, 50% ou 40 (quarenta) pessoas são do sexo masculino e as outras 50%, do sexo feminino da amostra. Fato puramente incidental. Não há uma grande variação de gênero, entre os estudantes deste curso, a quantidade de pessoas do sexo masculino é próxima do total feminino.

### 4.2. As Práticas e Atributos de Liderança Ansiadas pelos Seguidores

A tabela 01 mostra a listagem em ordem de importância das práticas de liderança que os seguidores mais tinham o interesse de observar no desempenho em seu modelo de líder, e este ter por hábito, no exercício de suas funções. Os respondentes listaram as 10 práticas, em ordens decrescentes de importância, que valorizavam em seus líderes ou em seu modelo mental de líder eficaz. As mais citadas podem ser observadas na tabela abaixo:

**Tabela 01: Práticas mais Citadas de Liderança – Amostra**

Práticas mais Citadas	Moda	Práticas mais Citadas	Moda
Desenvolver pessoas	1	Impulsionar mudanças	11
Tomar decisões	2	Desenvolver estratégias	12
Orientar visão e dar direção	3	Valorizar os outros	13
Comunicar bem	4	Criar ambiente de alto desempenho	14
Cooperação e participação em equipe	5	Assumir responsabilidades	15
Desenvolver soluções criativas	6	Gerenciar desempenho	16
Obter resultados	7	Gerenciar diversidade	17
Influenciar a organização	8	Concentra-se nos clientes	18
Ser modelo na função	9	Criar laços comerciais	19
Criar equipes de alto desempenho	10		

**Fonte: Dados da pesquisa**

Semelhante à tabela 01, a tabela 02 mostra quais os atributos de personalidade que os colaboradores valorizavam em seus líderes ou em seu modelo mental de líder eficaz, por ordem decrescente de importância.

**Tabela 02: Atributos mais Citados de Liderança – Amostra**

Atributos mais Citados	Moda	Atributos mais Citados	Moda
Integridade e ética	1	Capacidade de comunicação	11
Habilidade de lidar com pessoas	2	Comprometimento	12
Iniciativa	3	Autoconfiança	13
Sinceridade	4	Flexibilidade	14
Capacidade de realização	5	Responsabilidade	15
Capacidade de dirigir e controlar	6	Orientação para a ação	16
Orientação para o aprendizado	7	Energia e entusiasmo	17

Capacidade de influenciar pessoas	8	Raciocínio analítico	18
Adaptabilidade	9	Capacidade de tomada de decisões	19
Raciocínio estratégico	10		

Fonte: Dados da pesquisa

### 4.3. A Relação do Seguidor através de Trocas Intertemporais

Não foi expressiva a parcela da amostra que opta por uma postura credora em reação às trocas intertemporais entre presente e futuro. Do total de alunos 56,3%, somados os grupos que poupam tudo o que podem e os que poupam mais do que gastam, possuem uma atitude credora em relação ao futuro e 40% do total, caracterizados pelo grupo que gasta mais do que poupa, possuem uma atitude devedora em relação ao futuro.

O crédito no por vir está relacionado, no que diz respeito na relação líder-seguidor, ao quanto este indivíduo irá comprometer-se com o líder ou com sua causa, se preciso fazendo sacrifícios em nome deste crédito. Como observado na tabela 03.

**Tabela 03: Escolha de Trocas Intertemporais**

Escolha de Trocas Intertemporais	Frequência	(%)
Poupa tudo o que pode	5	6,3
Poupa mais do que gasta	40	50,0
Gasta mais do que poupa	32	40,0
Outros	3	3,7

Fonte: Dados da pesquisa

Estes resultados parecem mostrar que não é significativa a parcela da amostra que está disposta a fazer sacrifícios ou disponibilizar seus recursos no presente para obter benefícios e vantagens no futuro.

### 4.4. Estabelecimento dos Grupos

Um dos objetivos do trabalho era estabelecer grupos que apresentam características distintas entre si e características comuns entre os membros dos grupos. Para tal, foram empregadas técnicas de análise multivariada com o objetivo de avaliar a existência da associação entre variáveis simultaneamente. O emprego dessa técnica permitiu aprofundar as observações a respeito dos dados coletados na pesquisa. Foi utilizado um programa estatístico chamado SPSS 13.0 for Windows para realizar a análise. O programa permitiu analisar as respostas dos 80 participantes e agrupá-los em conjuntos a partir da Análise de Cluster.

É importante salientar que os fatores que determinaram a formação dos grupos se basearam nas questões referentes às práticas de liderança e atributos de personalidade do líder na concepção dos respondentes. Ao realizar a partição da amostra, verificou-se que a distribuição encontrada na divisão em 3 clusters sugere um equilíbrio entre suas frequências e foi a definida para dividir a amostra em grupos de participantes que possuem características semelhantes. Um dendograma pode retratar esta combinação, conforme observado na figura 01. O dendograma é um gráfico que propicia uma visualização das combinações realizadas no processo de formação dos clusters. Mostra também os clusters reunidos e sugere o tamanho ideal de clusters a ser utilizado, a fim de se obter uma distribuição mais uniforme entre os grupos. Desta maneira, as semelhanças e distinções poderão ser avaliadas levando em consideração a revisão bibliográfica realizada. Após

a análise de Cluster foi realizada uma análise discriminante. Pode-se observar que a análise discriminante é especialmente útil para entender as diferenças entre grupos formados, bem como determinar quais das variáveis independentes explicam melhor as diferenças entre os grupos ou classificar corretamente indivíduos dentro de grupos.

CASE 0 5 10 15 20 25

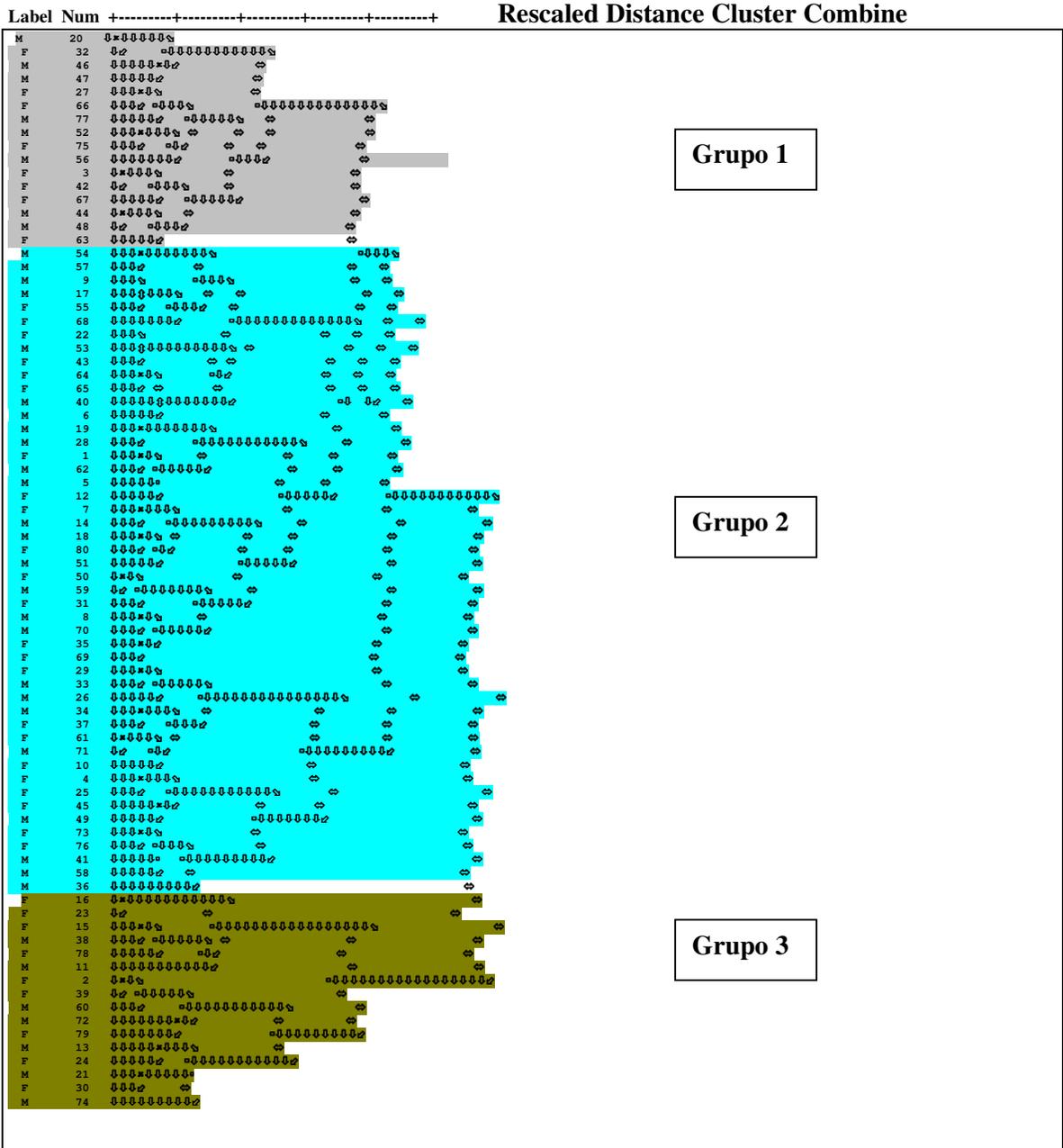


Figura 01: Dendrograma dos Clusters Encontrados

Fonte: Dados da pesquisa

A seguir, na figura 02, temos o Mapa territorial que mostra os lugares geométricos dos grupos num plano cartesiano, deixando claro que existem três grupos perfeitamente distintos pelos quais se podem identificar as escolhas dos seguidores em relação às práticas e atributos de personalidade que estes seguidores pensam ser imprescindíveis na figura do líder.



### **a. Grupo 1 – Desenvolvedores Criativos com Perfil Credor**

Cluster formado por seguidores que buscam em seus líderes práticas de liderança que os habilitem a desenvolver soluções criativas para os processos e tarefas, desenvolver estratégias e criar equipes multifuncionais de pessoas, mas não fazem questão que estes sejam influenciadores da organização. Além das características destas práticas eles buscam como principais atributos de personalidade no líder, a habilidade de lidar com as pessoas, a iniciativa e o alto índice de raciocínio estratégico, porém não acreditam que seja um atributo diferenciador uma ampla capacidade de julgamento. Os integrantes deste grupo acreditam que a figura constituída do líder pode trazer para o grupo ou para a organização soluções inovadoras, e estas serão bem aceitas devido ao seu alto índice de credulidade em relação ao líder. Este possui grande autoridade informal para criar, gerir e desenvolver a equipe, não precisando ser um influenciador formalmente constituído.

### **b. Grupo 2 - Tomadores de Decisão**

Cluster formado por seguidores que buscam em seus líderes, práticas de liderança que os habilitem a tomar decisões, comunicar bem ao grupo as estratégias, a visão e a missão da empresa ou da organização e desenvolva as pessoas, mas não alistem como fundamental prática, que este líder se concentre nas necessidades do cliente. Além das características destas práticas buscam como principais atributos de personalidade no líder, a habilidade de lidar com as pessoas, a integridade e ética e o raciocínio estratégico, porém não acreditam que seja um atributo diferenciador a cooperação do líder com os membros da equipe. Eles procuram um líder que tenha um estilo de liderança liberal, porém com fortes convicções e valores espirituais. O que é evidenciado pela pré-disposição de não cobrar da figura do líder um compromisso de cooperação para com o grupo e um acompanhamento direto com o cliente externo. Acreditam que a figura constituída do líder sintetiza um modelo a ser seguido de ética, integridade, de comunicação clara das metas e do desenvolvimento de pessoas e da relação entre elas gerando um alto grau de autonomia na equipe.

### **c. Grupo 3 – Visionários com Perfil Devedor**

Cluster formado por seguidores que buscam em seus líderes práticas de liderança que os habilitem a criar um ambiente de alto desempenho, orientar a visão e dar direção aos colaboradores e os desenvolva como pessoas, mas não fazem questão que estes criem ou mantenham laços de relacionamento comercial duradouros. Dos três Clusters analisados, este é o que possui maior propensão a gastar. Este grupo possui uma forte orientação para uma postura devedora em relação ao tratamento do líder com seus colaboradores. Não estão dispostos a fazer sacrifícios no presente para a obtenção de vantagens no futuro. Antes, querem que um líder apenas lhes mostre uma direção e um caminho a seguir lhes conferindo uma liberdade para manter laços comerciais futuros ou não. Buscam uma dependência mínima, até mesmo descartando o poder de análise deste líder. Parecem acreditar que o líder tem fundamental importância para compartilhar a visão e criar um ambiente de alto desempenho, e o fará sem parcimônia, pois esta figura, segundo eles, é dotada de valores espirituais elevadíssimos, como integridade e ética. Estes valores permitem o desenvolvimento de seus colaboradores, sem a cobrança de um vínculo futuro, e a partir deste ponto, ser flexível o bastante para deixar que os seguidores segam seu próprio caminho. As escassas trocas intertemporais propostas por este grupo parece sugerir que estes são menos comprometidos com a causa e com os ideais do líder.

## 5. CONCLUSÕES

A) Líderes sempre foram necessários para mostrar às pessoas o que ou como fazer em diversas situações e contextos. Para levar as comunidades a aceitar os sacrifícios necessários aos novos desafios é preciso que surjam novos líderes que expliquem a premência de mais sacrifícios e dedicação. Líder, nesse contexto, é o sujeito que consegue convencer um grupo a fazer sacrifícios em favor de uma causa maior, futura.

B) As exigências que o mercado de trabalho impõe à sociedade transformam-se rapidamente, exigindo novas habilidades e comportamentos. Os fatores que controlam o sucesso são os relacionados às pessoas e não à tecnologia. O papel do líder futuramente necessitará de um aprofundamento em questões que até algum tempo atrás poderiam ser rotuladas de periféricas, mas influenciam e influenciarão cada vez mais nos resultados apresentados em cada tarefa ou projeto desenvolvido

C) O processo da liderança parece estar vinculado a características mais profundas do que aquelas que prevêm uma simples relação de mão única, estabelecida apenas em sentido descendente. Não somente o líder, mas também o liderado e as contingências do ambiente passam a desempenhar papéis cruciais no processo como um todo, agora considerados como elementos de grande importância dentro do contexto de trabalho nas organizações. O líder eficaz deixa claro o caminho a ser tomado para facilitar que seus seguidores possam atingir a realização dos próprios objetivos. Assim, cabe a ele tornar o caminho mais fácil e, com isso, trabalhar no sentido de reduzir barreiras e afastar possíveis armadilhas. É a partir dessa situação que o seguidor passa a considerar seu líder como um recurso para a satisfação de suas experiências de realização pessoal no momento atual e no futuro.

D) Nos Cluster formados alguns requisitos não foram diferenciadores para a sua divisão. Não houve nenhuma interferência das variáveis: sexo, idade, formação dos pais, faixa de renda salarial familiar ou nível de cultura, para a formação dos mesmos. Todos os grupos priorizaram como requisito básico para a manutenção do poder de influência do líder, o forte apego deste com a ética, a integridade e o compromisso de desenvolver pessoas. As variáveis que foram determinantes para distribuir os grupos foram às práticas de liderança e a orientação dos próprios seguidores para as trocas intertemporais presentes na disposição de possuir uma posição credora ou devedora em relação a esta liderança. Vale ressaltar que o poder dos atributos está na capacidade de prever o potencial de liderança, enquanto o poder das práticas está na definição daquilo que os líderes eficientes realmente fazem. Os seguidores, desta forma, concentram sua capacidade de crédito no líder não apenas pelos atributos de sua personalidade, mas sim pelo exercício contínuo das funções do líder. Um líder é observado e cobrado constantemente para ter um alto poder de influência.

E) Em relação às trocas intertemporais presentes na pesquisa, imaginava-se que como seguidores os indivíduos teriam uma maior propensão a poupar para colher benefícios futuros. Notou-se que esta propensão foi determinante para a formação apenas do primeiro grupo, cerca de 20% da amostra. Tais integrantes acreditam que a figura constituída do líder pode trazer para a organização soluções inovadoras, e estas serão bem aceitas devido ao seu alto índice de credulidade em relação ao líder. Tal fato pode ser explicado devido, em sua maioria, serem executores de atividades voluntárias, religiosos e assíduos frequentadores da igreja, o que parece explicar o alto nível encontrado de uma postura credora em relação às trocas intertemporais. O grupo 2 mostrou-se indiferente às trocas intertemporais, e foi o mais numeroso com cerca de 60% da amostra, possuindo um grau intermediário entre a propensão de poupar ou gastar. Eles

procuram um líder que tenha um estilo de liderança liberal que os faça líderes o quanto antes, minimizando a dependência de um mentor, mas buscam desenvolvimento pessoal e compartilhamento de uma visão estratégica e não independência como no grupo 3. O terceiro grupo, dos três Clusters analisados, foi o que possui maior propensão a gastar. Este grupo possui uma forte orientação para uma postura devedora. Parecem não acreditar o suficiente nos ideais do líder para gerar uma lealdade duradoura, por isso não se comprometem e não se vêem pertencentes à equipe por muito tempo, desta forma, não estão dispostos a fazer sacrifícios no presente para a obtenção de benefícios no futuro. As escassas trocas intertemporais propostas por este grupo parece sugerir que estes são menos comprometidos com a causa e com os ideais do líder e buscam obter todas as vantagens possíveis o quanto antes.

## 6. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

BENNIS, Warren. “A Nova Liderança”. In: **Júlio, Carlos Alberto e Silibi Neto, José. (Org.) Liderança e Gestão de Pessoas: Autores e Conceitos Imprescindíveis**. São Paulo: Publifolha, 2002. p 31 – 46. (Coletânea HSM Management).

BERGAMINI, Cecília W. **O Líder Eficaz**. São Paulo: Atlas, 2002.

CALVOSA, Marcello V. D. **A Necessidade de Gestores no Século XXI: Liderança Empresarial x Gerenciamento Eficaz**. In: II SeGET, 2005, Resende. Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia. Resende / RJ: SEGET, 2005.

CHIAVENATO, Idalberto. **Comportamento Organizacional: a Dinâmica do Sucesso das Organizações**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2004.

CORRAL, Laís Porto, AZEVEDO, Lilian Fernandes de, GIAMPAOLI, Priscila, SANTOS, Renata Cristina Ferreira Pinto dos. **Glossário de Economia**. São Paulo: Netra, 2002.

COVEY, Stephen R. **O 8º Hábito: da Eficácia à Grandeza**. São Paulo: Frankley Covey, 2005.

DRUCKER, Peter. **O Melhor de Peter Drucker: o Homem**. São Paulo: Nobel, 2001.

GIANNETTI, Eduardo. **O Valor do Amanhã: Ensaio sobre a Natureza dos Juros**. São Paulo: Companhia das Letras: 2005.

KOTLER, John P. “Os Líderes Necessários”: In: Julio, Carlos Alberto e Silibi Neto, José (Org.) **Liderança e Gestão de Pessoas: Autores e Conceitos Imprescindíveis**. São Paulo: Publifolha, 2002. p. 47-54. (Coletânea HSM Management).

MOREIRA, Eunice A. de Lima, COSTA, Stella R. Reis da. **Determinação de Fatores que Influenciam a Gestão do Conhecimento: Estudo de Caso no Serviço Público**. Anais do Congresso: III SIMGEN - Simpósio de Gestão e Estratégia em Negócios. Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro – Seropédica: UFRRJ, 2005.

RIGON, Ana Beatriz, BRAGA, Ana Paula Noemi, COSTA, Daniela Maira, TOSI, Isabel Cristina. **Glossário de Direito**. São Paulo: Netra, 2001.

SOUZA NETO, S. P. **Os Programas da Qualidade e as Mudanças na Vida do Trabalhador**. Tese (Doutorado em Administração). São Paulo: Universidade de São Paulo, 1997.