

TROCAS INTERTEMPORAIS: DO TOTAL COMPROMETIMENTO À INDEPENDÊNCIA DO SEGUIDOR EM RELAÇÃO AO LÍDER

Marcello Vinicius D. Calvosa¹

Silvestre Prado de Souza Neto²

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. A crença nesta figura por parte dos seguidores pode levar a equipe a níveis de desempenho mais elevados. Este trabalho teve como objetivo principal identificar nos estudantes de administração da UFRuralRJ uma posição credora, devedora ou neutra 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. 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 alguma coisa no futuro, assume-se uma posição credora. Posição esta fundamentada por uma idéia de sacrifícios presentes em prol de benefícios futuros. Os estudantes desta universidade são oriundos de todos os Estados brasileiros, constituindo-se uma amostra bastante heterogênea.

Palavras-Chave: integridade, eficácia, seguidor, comprometimento.

ABSTRACT: Leaders work with ordinary people and gets extraordinary results with them, therefore they know their vision will become reality if the change in that direction will be made with each participant adhesion and contribution to the team. The belief in this figure on the part of the followers can more take the team to the raised levels of performance. This paper had as main objective to identify in the business students of UFRuralRJ a deserving, wing or neutral position in its model of leadership, from existing in due time exchanges between the leader and its followers, making possible the bond between these and justifying the power of influence of those. This exchange is present in many dimensions of the practical life, without the people, many times, if give account of this. If anyone set aside some thing in favor of another in the future, a deserving position is assumed. Position this based by an idea of sacrifices gifts in favor of future benefits. The students of this university are deriving of all the Brazilian states, they consist in a sufficiently heterogeneous sample.

Key words: integrity, effectiveness, follower, compromise.

¹ Professor assistente da UFRuralRJ. E-mail: mcalvosa@g.mail.com

² Professor doutor da UFRuralRJ. E-mail: spsneto@ufrj.br

1 INTRODUÇÃO

1.1 Importância do Assunto

Não é assim tão recente o interesse em conhecer os atributos que caracterizam o comportamento de um líder na história, personagem que, em um processo interpessoal, exerce influência a outrem, compartilhando uma visão de futuro para o alcance de objetivos específicos. 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 às 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. Fala-se, no entanto, de uma crise generalizada de líderes eficazes, o que tem resultado em aumento da complexidade dos problemas humanos nas organizações.

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, até 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 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 alguma coisa no futuro, assume-se uma posição credora. E toda vez que se abre mão de alguma coisa no futuro para desfrutar de alguma coisa 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 nos últimos anos está sendo reconhecida como um fator preponderante para se obter sucesso. E mostra estar diretamente responsável na obtenção de maiores rentabilidades nas organizações. Este trabalho poderá servir para os profissionais interessados na valorização, nas organizações, do compromisso corporativo, da gestão do clima organizacional, na consecução e alcance dos objetivos estratégicos, missão, visão 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 da UFRuralRJ 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, mas 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, aos objetivos estratégicos ou propriamente sobre o líder para atingir maior comprometimento organizacional e seu efeito sobre o poder de influência do líder.

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 *stress* 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 flexibilizadas as regras anteriores e compartilhados os objetivos organizacionais. É importante que se ofereça um ambiente de bem-estar, favorecendo, assim, 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.

Como define Covey (2005), liderar é comunicar o valor e o potencial das pessoas de forma tão clara que elas passem a reconhecê-los nelas mesmas. 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. Então, quando lhes é comunicado seu potencial e são criadas oportunidades para que o desenvolvam e o utilizem, desta forma, se trabalha sobre um alicerce sólido.

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 (2005).

2.3 Liderança como Função Atemporal

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. 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, devem 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.

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 sejam 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 até o 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 desconectado 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.

3 METODOLOGIA

3.1 Tipo de Pesquisa e Escolha do Método

A pesquisa foi do tipo descritiva. Buscou-se identificar a posição credora dos seguidores em relação ao líder, a partir de trocas intertemporais existentes 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.

A pesquisa foi de natureza quantitativa e qualitativa, sendo desenvolvida por meio de questionários aos estudantes e coletados em seguida. 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.

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 das questões quantitativas no *software* supra-citado. Os avanços tecnológicos na área da computação e sua popularização frente a percentuais crescentes da população têm facilitado o acesso a técnicas estatísticas mais avançadas. As pesquisas em áreas como as ciências sociais têm sido beneficiadas com esses avanços, pois se pode analisar simultaneamente uma quantidade grande de dados de formas e combinações variadas, sem exigir uma formação específica em estatística.

Através deste recurso foram utilizadas técnicas estatísticas conhecidas como Análise Multivariada. 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; Oliveira, 2002). 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, que é um tipo de Análise Multivariada, 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; Oliveira, 2002). 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 Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro 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; Oliveira, 2002).

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	Auto-confiança	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. 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. 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

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, um software comumente utilizado para o tratamento estatístico de questões quantitativas. 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 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.

Label Num +-----+-----+-----+-----+-----+

Rescaled Distance Cluster Combine

M	20	0*00000s							
F	32	0z	=00000000000s						
M	46	00000*0z							
M	47	00000z							
F	27	000*0s							
F	66	000z =000s	=0000000000000s						
M	77	00000z	=00000s						
M	52	000*000s							
F	75	000z	=0z						
M	56	000000z	=000z						
F	3	0*000s							
F	42	0z	=000s						
F	67	00000z	=00000z						
M	44	0*000s							
M	48	0z	=000z						
F	63	00000z							
M	54	000*000000s	=000s						
M	57	000z							
M	9	000s	=000s						
M	17	000000s							
F	55	000z	=000z						
F	68	000000z	=0000000000000s						
F	22	000s							
M	53	000000000000s							
F	43	000z							
F	64	000*0s	=0z						
F	65	000z							
M	40	000000000000z	=0 0z						
M	6	00000z							
M	19	000*000000s							
M	28	000z	=00000000000s						
F	1	000*0s							
M	62	000z =0000z							
M	5	00000*							
F	12	00000z	=00000z	=00000000000s					
F	7	000*000s							
M	14	000z	=0000000000s						
M	18	000*0s							
F	80	000z =0z							
M	51	00000z	=00000z						
F	50	0*0s							
M	59	0z =0000000s							
F	31	000z	=00000z						
M	8	000*0s							
M	70	000z =00000z							
F	35	000*0z							
F	69	000z							
F	29	000*0s							
M	33	000z =00000s							
M	26	00000z	=000000000000000s						
M	34	000*000s							
F	37	000z	=000z						
F	61	0*000s							
M	71	0z	=0z	=000000000z					
F	10	00000z							
F	4	000*000s							
F	25	000z	=00000000000s						
F	45	00000*0z							
M	49	00000z	=0000000z						
F	73	000*0s							
F	76	000z =000s							
M	41	00000*	=000000000z						
M	58	00000z							
M	36	000000000z							
F	16	0*00000000000s							
F	23	0z							
F	15	000*0s	=00000000000000000s						
M	38	000z =00000s							
F	78	00000z	=0z						

Grupo 1

Grupo 2

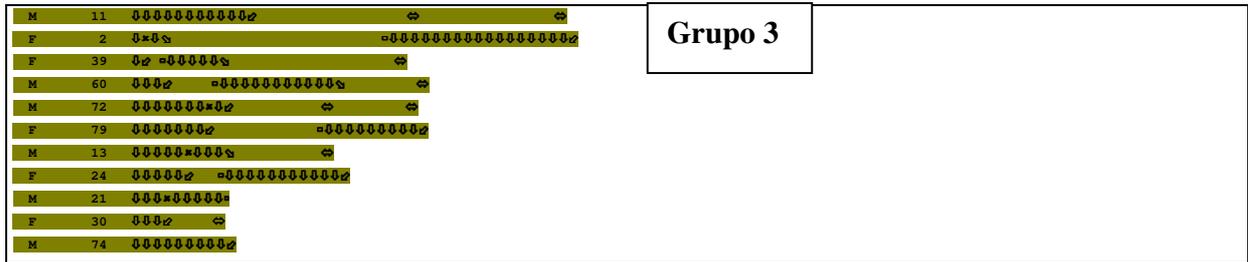


Figura 01: Dendrograma dos Clusters Encontrados

Fonte: Dados da pesquisa

Um dendograma pode retratar esta combinação, como visto 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.

4.5 Características dos Grupos

A partir dos clusters foi agrupado, para a análise, a principal prática de liderança mais citada pelos respondentes, assim como a menos citada, se constituindo um fator excludente, e o mesmo procedimento para os atributos de personalidade, como visto no Quadro 01.

Quadro 01: Características dos Grupos Segundo as Práticas e os Atributos de Liderança

Grupo	Integrantes	Práticas	Atributos
Grupo 1	16	Desenvolver soluções criativas <u>Não encontrada:</u> influenciar a organização	Habilidade de lidar com as pessoas <u>Não encontrado:</u> capacidade de julgamento
Grupo 2	47	Tomada de decisões <u>Não encontrada:</u> concentrar-se no cliente	Habilidade de lidar com as pessoas <u>Não encontrado:</u> cooperação
Grupo 3	17	Criar ambiente de alto desempenho <u>Não encontrada:</u> criar laços de relacionamento comercial	Integridade e Ética <u>Não encontrado:</u> raciocínio analítico

Fonte: Dados da pesquisa

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 alistam 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

Este trabalho teve como proposta conhecer as características fundamentais que os líderes devem possuir para serem mais eficazes, segundo a visão dos seus colaboradores, assim como, observar a postura credora/devedora do seguidor em relação ao líder, fato diretamente proporcional ao seu comprometimento e relação à causa e aos ideais disseminados pelo líder. A partir de então, alguns aspectos sobre liderança e sobre a relação líder-seguidor puderam ser concluídas:

A) Líderes sempre foram necessários para mostrar às pessoas o que ou como fazer em diversas situações e contextos. Os países que se organizaram e fizeram os sacrifícios necessários conseguiram atingir patamares mais eficazes e se tornaram "comunidades desenvolvidas". No entanto, a população continuou a crescer e a escassez aumentou em muitos sentidos. Ou os recursos eram não renováveis e a escassez é uma consequência natural da sua diminuição e demanda crescente. 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 e todos estão começando a perceber isso. É por isso que a liderança é a mais elevada entre todas as artes; é a arte capacitadora. 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) Diferentes modos de ganhar a vida implicam diferenças marcantes na relação com o tempo. No princípio era o momento: ameaças a serem evitadas e oportunidades a serem exploradas. Nas sociedades arcaicas pré-agrícolas, baseadas essencialmente na caça e na coleta de alimentos, a tônica dominante da psicologia temporal é a propensão a viver o aqui-e-agora e deixar que o amanhã cuide de si. O piso da rede protetora intergeracional precisa ser satisfeito, mas a partir dele pouco ou nada se faz visando objetivos remotos. Com isso, fica mais uma vez evidente o papel ativo do seguidor e a importância do respeito às suas próprias necessidades. O papel a ser desempenhado pelo líder é o de ajudar seus seguidores a atingir suas metas pessoais, fornecendo a direção necessária. Por outro lado, ele tem condições de oferecer todo o apoio indispensável, no sentido de garantir que tais metas estejam em consonância com os grandes objetivos organizacionais. Ele, o líder, melhor do que ninguém está em condições de equilibrar as demandas dessas duas solicitações. 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.

REFERÊNCIAS

- BATEMAN, Thomas, SNELL, Scott. *Administração: construindo vantagem competitiva*. São Paulo: Atlas, 1998.
- BENNIS, Warren. *A formação do líder*. São Paulo: Atlas, 1996.
- 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.
- CAMBRIA CONSULTING. Competências de liderança. In: Júlio, Carlos Alberto e Silibi Neto, José. (Org.) *Liderança e gestão de pessoas: autores e conceitos imprescindíveis*. São Paulo: Publifolha. 2002. p 9-20. (Coletânea HSM Management).
- CHIAVENATO, Idalberto. *Comportamento organizacional: a dinâmica do sucesso das organizações*. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2004.
- COVEY, Stephen R. *Os sete hábitos das pessoas altamente eficazes*. São Paulo: Best Seller, 2003.
- 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.
- GARDNER, John. W. *On leadership*. Nova York: Collier Macmillan, 1990.
- 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).
- LIMONGI-FRANÇA, Ana Cristina e ARELLANO, Eliete Bernal. Liderança, poder e comportamento organizacional. In: *As pessoas na organização*. Diversos autores. São Paulo: Gente, 2002.
- MATOS, Francisco Gomes de. *Nova liderança nova organização – modelo estratégico de gestão em renovação contínua*. São Paulo: Pearson Educational do Brasil, 2002.
- OLIVEIRA, M. A. *Processo decisório e intuição: um conceito moderno de administrar com sucesso na visão de gerentes*. Dissertação (Mestrado em Mestrado em Gestão e Estratégia em Negócios). Rio de Janeiro: Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro, 2002.

RICCO, Maria Filomena Fontes. *Construindo perfis comportamentais em ambiente organizacional: os estilos de mobilização dos gestores brasileiros*. Tese (Doutorado em Administração). São Paulo: FEA/USP, 2004.

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.

TICHY, N. Crescimento com Fins Estratégicos. *HSN management* – informação e conhecimento para a gestão empresarial. São Paulo, ano 4, n. 21, p.142-146, jul./ago. 2000.

ANEXO 1 – Questionário de Pesquisa



Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro

Instituto de Ciências Humanas e Sociais

Departamento de Ciências Administrativas e Contábeis

Mestrado Profissional em Gestão e Estratégia em Negócios



Caro Respondente,

O *Departamento de Ciências Administrativas e Contábeis da Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro*, através do Curso de Mestrado Profissional em Gestão e Estratégia em Negócios está realizando um levantamento sobre o modelo de líder que você, estudante de graduação em administração de empresas, espera ter no futuro. Por favor, responda às questões a seguir, sem a necessidade de se identificar.

- 1) Período: _____
- 2) Sexo: () Masculino () Feminino
- 3) Idade: _____
- 4) Estado civil:
() Solteiro () Casado
() Divorciado () Viúvo ()
Outro
- 5) Religião:
() Católica () Evangélica
() Ateu () Espírita ()
Outra
- 6) Você frequenta alguma Igreja:
() Sempre () Às vezes
() Raramente () Nunca
- 7) Faixa Salarial da Família:
() Até 5 salários mínimos
() De 5 a 7 salários mínimos
() De 7 a 10 salários mínimos
() Mais de 10 salários mínimos
- 8) A casa em que reside é:
() Própria ()
Alugada
() Cedida () Outra
- 9) De quantas pessoas é composta sua família?
() Somente eu () Quatro
() Duas () Cinco
() Três () Seis ou mais
- 10) Você concluiu o ensino fundamental:
() Em instituição pública
() Em instituição particular
- 11) Você concluiu o ensino médio:
() Em instituição pública formação geral
() Em instituição particular formação geral
() Em instituição pública curso técnico
() Em instituição particular curso técnico
- 12) Você foi reprovado no ensino médio:
() Nenhuma vez () Duas vezes
() Uma vez () Mais de duas vezes
- 13) Você tem acesso à micro computador?
() Não
() Sim, em casa.
() Sim, em outros locais
- 14) Você usa computador principalmente para:
() Não uso () Trabalhos escolares
() Jogos () Fins profissionais

Outros

15) Você tem acesso a Internet?

Não Sim,
em casa

Sim, no trabalho Sim,
outros

16) Se você lê jornais, qual assunto
mais lhe interessa?

Não leio
Política

Ciência e cultura
Economia

Fatos diversos
Esportes

17) Quantos livros, em média, você lê
por ano?

Nenhum Um a
dois

Três a cinco Seis a
nove

Dez ou mais

18) Você domina alguma língua
estrangeira?

Não, mas tenho vontade de
aprender

Não, e não sinto necessidade de
aprender

Sim, razoavelmente

Sim, fluentemente

19) O fator principal que o/a levou a escolher
a sua carreira foi:

Melhor oferta no mercado de trabalho

Influência familiar

Recompensa financeira promissora

Oferta imediata de emprego

Prestígio social da profissão

Baixa concorrência pelas vagas

Indicação de teste vocacional

Outro, _____

20) Você participa de atividades sociais e/ou
cursos?

Não

Sim, artes, música

Sim, línguas

Sim, ginástica, esporte

21) Você participa de alguma atividade
voluntária?

Não, nunca

Não, no momento

Não, mas tenho vontade

Sim, em uma ONG

Sim, na igreja

Sim, quando posso

Outros, _____

22) Depois de se formar:

Pretende atuar na área em que estudou

Vai fazer outro curso superior

- Pretende seguir carreira acadêmica
- Não sabe o que vai fazer
- Outro

23) Em relação ao conhecimento da profissão na qual você está se formando e os hábitos e atividades dos profissionais que a praticam:

- Você os conhece muito bem
- Você tem alguma informação sobre isso
- Você não tem nenhuma informação a
- () Outro,

24) Na questão seguinte, liste em ordem de importância as dez características mais relevantes que devem estar presentes nas práticas do líder. Na sua opinião, no exercício da liderança, podemos dizer que um verdadeiro líder é alguém capaz de:

- a) Desenvolver pessoas ()
- b) Obter resultados ()
- c) Concentra-se no cliente ()
- d) Comunicar-se bem ()
- e) Orientar a visão e a direção ()
- f) Criar laços de relacionamento comercial
- g) Tomar decisões ()
- h) Gerenciar o desempenho ()
- i) Influenciar a organização ()

- l) Desenvolver soluções criativas ()
- m) Criar um ambiente de alto desempenho
- n) Impulsionar mudanças ()
- o) Ser um modelo em sua função ()
- p) Gerenciar a diversidade ()
- q) Valorizar os outros ()
- r) Desenvolver estratégias ()
- s) Assumir responsabilidades ()
- t) Outra(citar): _____

25) Baseado na idéia de futuro, como você se comporta diante de uma escolha entre “poupar” ou “gastar” seus próprios recursos:

- a) Poupa tudo o que pode. ()
- b) Gasta tudo o que pode. ()
- c) Poupa mais do que gasta. ()
- d) Gasta mais do que poupa. ()
- e) NRA. ()

26) Na questão seguinte, liste em ordem de importância os dez atributos mais relevantes que devem estar presentes na personalidade do líder. Na sua opinião, os principais atributos de personalidade de um verdadeiro líder são:

- a) Integridade / Ética ()
- b) Sinceridade ()
- c) Capacidade de realização ()
- d) Habilidade de lidar com pessoas ()
- e) Orientação para o aprendizado ()
- f) Capacidade de direcionar e controlar ()
- g) Capacidade de influenciar pessoas ()

