



**FACULDADE
METROPOLITANA**

**FACULDADE METROPOLITANA
WILLIAN DE LUCCA AGUIAR**

**A PERCEPÇÃO PRÉVIA DE LIDERANÇA ENTRE ESTUDANTES DE
ADMINISTRAÇÃO**

**RIBEIRÃO PRETO - SP
2019**

WILLIAN DE LUCCA AGUIAR

**A PERCEPÇÃO PRÉVIA DE LIDERANÇA ENTRE ESTUDANTES DE
ADMINISTRAÇÃO**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado à
Faculdade Metropolitana para obtenção do
título de Bacharel em Administração.

Orientador: Prof. Dr. Wanderlei A. de Oliveira

RIBEIRÃO PRETO - SP
2019

RESUMO

A gestão de pessoas está diretamente ligada aos resultados das empresas, pois as pessoas que nelas trabalham são os principais recursos disponíveis. Sabendo disso, a empresa que fizer a gestão da melhor forma através de sua liderança possuirá um diferencial competitivo em relação as outras alcançando melhores resultados. Ao mesmo tempo, a temática da liderança está presente em diferentes contextos, sendo de domínio público. Nesse sentido, identificar a percepção prévia de estudantes de um curso de Administração sobre liderança. Trata-se de um estudo qualitativo que contou com a participação de 31 estudantes, com idade média de 22,74 anos, e a maioria era do sexo masculino (21 participantes). A coleta de dados ocorreu por meio de um instrumento de autopreenchimento, aplicado de forma coletiva. Os dados foram analisados segundo análise temática. As percepções prévias dos participantes foram semelhantes e focalizaram, principalmente, características ou habilidades que constituíam modelos ou exemplos a serem seguidos. Os melhores atributos dos líderes apontados foram: personalidade humanista e carismática, líder de equipe e desenvolvimento de habilidades de relacionamento. O aspecto humanista de um líder prevaleceu entre os participantes e isso pode ser um complemento à literatura existente. Implicações teórica, prática e política foram apresentadas.

Palavras-chave: Gestão de pessoas, Liderança, Conhecimento prévio, Curso de Administração

ABSTRACT

The people management is directly linked to business results, because the people who work for them are the main resources available. Knowing this, the company that manages the best through its leadership will have a competitive advantage over others achieving better results. At the same time, the theme of leadership is present in different contexts, being in the public domain. In this sense, identify the previous perception of students of a Business Administration course on leadership. This is a qualitative study with the participation of 31 students, with an average age of 22.74 years, and most were male (21 participants). Data collection occurred through a self-completion instrument, applied collectively. Data were analyzed according to thematic analysis. The participants' previous perceptions were similar and focused mainly on characteristics or skills that were models or examples to be followed. The best attributes of the appointed leaders were: humanistic and charismatic personality, team leader and relationship skills development. The humanistic aspect of a leader prevailed among the participants and this may complement the existing literature. Theoretical, practical and political implications were presented.

Key words: People Management, Leadership, Prior Knowledge, Management Course

SUMÁRIO

| | |
|-------------------------------------|----|
| INTRODUÇÃO | 6 |
| MÉTODO | 8 |
| Participantes | 8 |
| Instrumentos | 9 |
| Procedimentos | 9 |
| Análise dos dados | 10 |
| Questões éticas | 10 |
| RESULTADOS E DISCUSSÃO | 11 |
| CONSIDERAÇÕES FINAIS | 15 |
| REFERÊNCIAS | 16 |

INTRODUÇÃO

Pessoas são seres complexos, nenhum ser humano é igual ao outro, cada um tem uma percepção pelas experiências, costumes e culturas vividas, por isso liderá-las e extrair o melhor delas dentro das organizações é uma tarefa muito difícil, requer muitas habilidades do líder para ter êxito na sua função e objetivo (que é alcançar as metas e objetivos da organização). Com as mudanças no mundo e no mercado de trabalho cada vez mais rápidas, seja sob fatores socioculturais, novas leis, evoluções tecnológicas, novas tendências nas preferências dos clientes, entre outros, faz com que as empresas busquem medidas para se adequarem aos novos cenários para suprir as demandas impostas pelo tempo (HERNANDEZ; CALDAS, 2001).

Nos primórdios a gestão de pessoas praticamente não era feita ou quando executada era de modo amador, pois os trabalhadores não eram vistos como recursos das organizações, mas sim apenas como executores de tarefas. Com a globalização e o avanço da economia mundial, gestão de pessoal passou a ser vistos com outros olhos pelos líderes e o estudo sobre isso ganhou extrema relevância nas organizações (PEARSON, 2010). Ivan (2016, p. 7) sugere que para essa análise perante a relevância e aos resultados que uma gestão apropriada pode trazer para as organizações, para tal é necessário que ocorram mudanças notáveis na dinâmica das empresas considerando fatores internos e externos, e também fatores socioculturais nos quais os colaboradores da empresa fazem parte. Segundo a autora,

a mudança organizacional se tornou uma das atividades primordiais nas empresas, mas requer um empenho na alteração de comportamento, atitudes, valores e na estrutura de uma organização para poderem se adaptar as mudanças e desafios cada vez mais frequentes nas empresas. Mas devem assimilar os ambientes internos e externos antes para analisar quem poderia enfrentar a essa mudança e por quais razões, deve levar em consideração a variedade de comportamentos que as pessoas podem adquirir, pois uma avaliação exata pode não ser evidente e clara.

É no contexto dessa discussão que surge a questão da liderança ou dos diferentes modos de liderar no contexto organizacional. Embora o tema da liderança seja muito explorado por teóricos das Ciências Sociais e da Administração, há um entendimento coerente de que ela possui uma natureza subjetiva, de difícil mensuração e com é composta por aspectos multidimensionais (BYHAM; SMITH; PAESE, 2013). Ao mesmo tempo, existem tantas definições de liderança e cada pessoa tenta, a seu modo, definir esse constructo no seu dia a dia. Nesse sentido, alguns pesquisadores vincularam liderança à cultura que teria grande

impacto na maneira como a pessoa a exercem (ROBBINS; JUDGE; SOBRAL, 2012). Algumas teorias consideraram a liderança como um processo de influência para alcançar objetivos, outras assinalam o seu desenvolvimento cronológico e a comparam a um músculo: quanto mais a pessoa treina (exerce a liderança), mais massa muscular ela ganha (melhor ela desempenha a liderança) (ROBBINS; JUDGE; SOBRAL, 2012).

Oliveira (1997) diz que liderança é uma forma de poder, onde o líder utiliza sua capacidade de influenciar o comportamento do liderado. Chiavenato (2001) aponta que para ser um bom líder é necessário aprender sobre a natureza humano para saber conduzir os funcionários em prol dos objetivos. Hunter (2004, p. 25) faz menção da empatia para extrair o máximo de cada um da equipe dizendo que liderança é “a habilidade de influenciar pessoas para trabalharem entusiasticamente visando atingir aos objetivos identificados como sendo para o bem comum”, com essa afirmação ele se coloca como parte do time e não apenas como “o” líder. Neto e Calvosa (2006) completam que liderança bem desempenhada faz com que os liderados sigam e busquem os resultados esperados através da confiança e admiração por seu líder, por vontade própria e motivados por algum ideal que não seja força ou obrigação.

Para que as mudanças desejadas ocorram e tenha êxito, a figura do líder é fundamental nesse processo de busca por melhores resultados ou maior desempenho. Em síntese, um bom líder é visto como uma referência, uma pessoa respeitada não apenas por sua hierarquia perante aos funcionários, mas sim por ser um exemplo para todos, uma figura a ser seguida por seu carisma e forma com quem envolve e motiva seus seguidores que no âmbito corporativo são seus subordinados (funcionários). Ele deve transmitir algo que faça com que todos os funcionários, independente do seu nível hierárquico, se sintam como uma peça fundamental para o sucesso da organização.

Assim, esse estudo objetivou identificar a percepção prévia de estudantes do curso de Administração sobre liderança. Assumiu-se na pesquisa que a liderança é um processo influente e transformador que prevê o futuro e prepara uma determinada equipe para alcançar objetivos. A temática é importante por considerarmos que os estudantes de administração exerceram aspectos de liderança quando atuarem ajunto a equipes em diferentes organizações.

MÉTODO

Foi desenvolvida uma pesquisa exploratória e qualitativa com coleta de dados junto a estudantes do curso de Administração da Faculdade Metropolitana. Segundo Triviños a pesquisa qualitativa é:

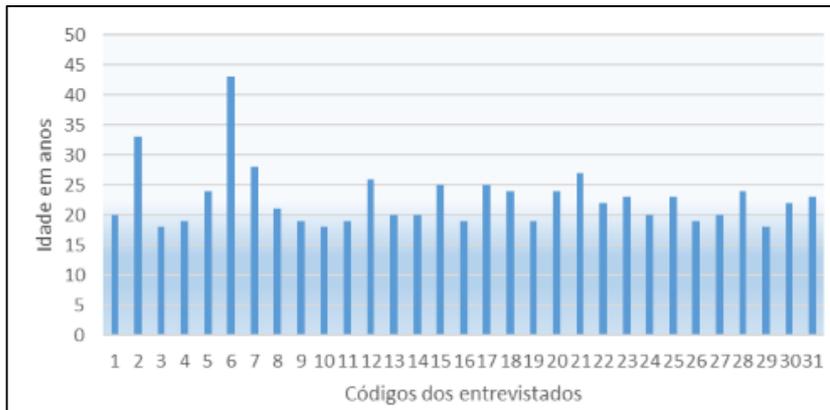
conhecida também como “estudo de campo”, “estudo qualitativo”, “interacionismo simbólico”, “perspectiva interna”, “interpretativa”, “etnometodologia”, “ecológica”, “descritiva”, “observação participante”, “entrevista qualitativa”, “abordagem de estudo de caso”, “pesquisa participante”, “pesquisa fenomenológica”, “pesquisa-ação”, “pesquisa naturalista”, “entrevista em profundidade”, “pesquisa qualitativa e fenomenológica”, e outras [...]. Sob esses nomes, em geral, não obstante, devemos estar alertas em relação, pelo menos, a dois aspectos. Alguns desses enfoques rejeitam total ou parcialmente o ponto de vista quantitativo na pesquisa educacional; e outros denunciam, claramente, os suportes teóricos sobre os quais elaboraram seus postulados interpretativos da realidade (TRIVIÑOS, 1987, p. 124).

Trata-se de um tipo de pesquisa que explica ou responde a questões que são muito específicas, fenômenos sociais ou situações vivenciadas no cotidiano das pessoas (MINAYO, 2003). O desenvolvimento desse tipo de investigação pressupõe um contato direto entre participantes e pesquisadores, oportunizando a descrição do que se estuda e considerando como essencial o processo de pesquisa e não somente os resultados (MINAYO, 2003; TRIVIÑOS, 1987). Nesse sentido, como esse estudo objetivou identificar a percepção de um grupo sobre o constructo liderança, os dados foram coletados no contexto da disciplina de Comportamento Organizacional (3º semestre) e a participação dos estudantes foi voluntária.

Participantes

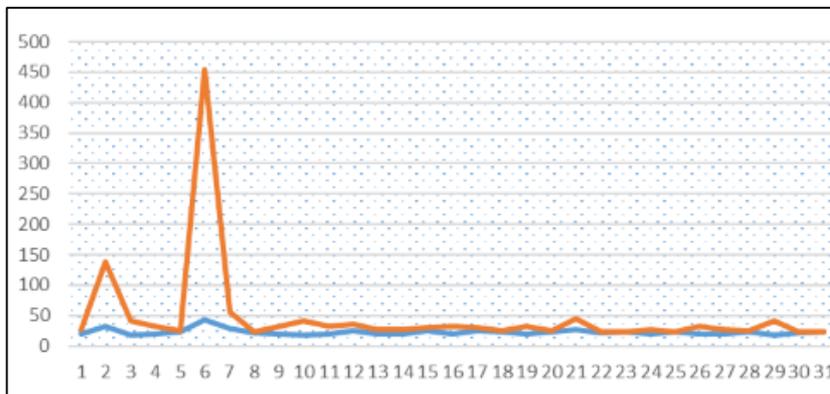
Participaram do estudo 31 estudantes do 3º período do curso de Administração da Faculdade Metropolitana. Em termos de faixa etária, os estudantes tinham entre 18 e 43 anos, com a média de idade de 22,74 anos, variância de 26,06 e desvio-padrão de 5,10, sendo 14 indivíduos do sexo feminino e 21 do sexo masculino. A seguir são apresentados dados de caracterização dos participantes.

Gráfico 1 Idade dos participantes. Ribeirão Preto, Brasil, 2019.



Fonte: Elaborado pelo autor.

Gráfico 2 Desvio padrão em relação à idade. Ribeirão Preto, Brasil, 2019.



Fonte: Elaborado pelo autor.

Instrumentos

Na coleta de dados foi utilizado um questionário composto por três perguntas discursivas: O que é liderança?; Quem é seu exemplo de líder?; O que ele faz para ser exemplo?. Nota-se que os estudantes responderam essas questões previamente ao contato com o conteúdo relacionado à liderança e que seria abordado na disciplina de Comportamento Organizacional. Essa estratégia possibilitou apreender as concepções prévias dos futuros administradores sobre a temática em estudo.

Procedimentos

A coleta de dados ocorreu no primeiro semestre de 2019. O questionário foi aplicado aos participantes pelo orientador deste trabalho, pessoalmente, e ao mesmo tempo para todos

os participantes em uma sala de aula da própria Instituição de Ensino Superior. Os alunos registraram em folhas de papel suas respostas que foram recolhidas. Os dados foram digitados no Excel pelo autor do estudo e, posteriormente, analisados.

Análise dos dados

Os dados foram analisados segundo análise temática e foi possível identificar seis temas: Familiares; Referências Religiosas e Revolucionistas; Empresários e Pessoas Públicas; Gestores e Amigos; Professor e Representante de sala; Não descrição de um líder ou uso características de um líder.

Questões éticas

O estudo foi desenvolvido em um contexto de formação acadêmica, sendo recurso didático utilizado pelo orientador desse trabalho. Os estudantes participaram de forma voluntária e foram informados sobre o uso de suas respostas na pesquisa. Dados de identificação dos estudantes foram suprimidos.

RESULTADOS E DISCUSSÃO

Por meio das respostas dos participantes sobre o exemplo de líder chegou-se à subdivisão de seis temas (Familiares; Referências Religiosas e Revolucionistas; Empresários e Pessoas Públicas; Gestores e Amigos; Professor e Representante de sala; Não descrição de um líder ou usou características de um líder). As análises perante o que foi respondido sobre “O que é” e “O que faz o líder para ser um exemplo” encontraram uma sintonia nas referências citadas pelos entrevistados que se encaixam formando um quebra-cabeça com as características/palavras-chave apontadas para cada um dos 6 grupos temáticos identificados na pesquisa.

Familiares (avô, pai, mãe, irmã): oferecem exemplo para se trabalhar em grupo; une elementos do grupo; ajuda, guia, aconselha e incentiva; ensina com amor; faz com que todos entendam o objetivo; impõe respeito; exerce o direito; decide tudo; dedicado; assume a responsabilidade; estável e admirado por seus méritos e conquistas. As características apontam para um tipo de líder que se pode confiar totalmente e que faz de tudo para extrair o melhor de cada um.

Referências Religiosas e Revolucionistas (Jesus Cristo, Mahatma Gandhi e Nelson Mandela): servem de boa vontade; influenciam por meio do amor sem que haja objeções; se fizeram pequenos para fazer dos pequenos grandes; inspiram, cativam e engajam diferentes tipos de pessoas para que alcancem o máximo de seu potencial; possuem legados que perpetuaram; comandam com ensinamentos e estudos. Encontrou-se relatos descrevendo que o motivo de Jesus Cristo liderar e influenciar pessoas até os dias de hoje é por seu ideal de amor e bondade com todos, inclusive seus “inimigos”, todos seus atos eram para o bem de qualquer pessoa que dele precisasse, e por ele ser dessa forma influência as pessoas que o seguem por espontânea vontade, incentiva e as lidera por meio de seus ensinamentos que são transmitidos de geração em geração. O cruzamento das características apontadas sugere que servir de boa vontade em prol do bem para humanidade, sem pedir nada em troca, fez de Jesus Cristo um dos maiores líderes da história através da esperança que toca as pessoas – e que também toca os participantes desse estudo.

Empresários e pessoas públicas: tomam a frente e comandam; conquistam a admiração das pessoas por meio de seus atos e resultados; são exemplos de sucesso e os demais seguem suas ordens; dedicados desde criança; sempre trabalharam e até continuam para manter sua empresa; mantem equipes unidas sem favorecer ninguém, mas sim o todo. As características

apontadas traduzem admiração pelo sucesso que os membros deste grupo tiveram em suas carreiras.

Gestores e amigos: guiam/ensinam ao invés de ordenar para que os subordinados não façam apenas por obrigação e se desmotivem; buscam a satisfação e realização dos liderados; tratam os colaboradores como seres humanos em primeiro lugar e se colocam no lugar do outro; são flexíveis e sabem liderar com cada indivíduo do grupo; estão sempre presentes para o grupo; não se exaltam por pior que seja a situação. As características descritas apontam para uma relação líder-liderado mais humanista com a preocupação no bem-estar de ambas as partes.

Professor e Representantes de sala: são educados, inteligentes e tem boa comunicação para passar informações e com isso lideram em prol da execução de uma tarefa; abertos para esclarecer dúvidas. As características apontam para a admiração em relação a educação e uma comunicação direta e sem ruídos, fazendo com que os exemplos de liderança deste grupo fosse uma professora e um representante de sala da Instituição de Ensino onde este estudo foi realizado.

Não descreveu um líder ou usou características de um líder: tem como referência o estilo de líder servidor (aquele que está com o time, motivando e ajudando a qualquer momento); proporcionam um ambiente onde as pessoas se desenvolvam pessoalmente e profissionalmente garantindo satisfação, empenho e resultados; dividem tarefas e mostram rotas ou opções que podem ser seguidas. As características descritas por este grupo traduzem uma relação ganha-ganha e se assemelham as características apontadas no tema “Gestores e Amigos”.

Observa-se que os participantes apresentam em suas respostas aspectos de teorias que utilizam as habilidades subjetivas ou singulares dos líderes para conceituar “liderança”. Especificamente, a abordagem comportamental enfatiza que o gerenciamento de equipe é o estilo de liderança mais eficaz em uma organização (ROBBINS; JUDGE; SOBRAL, 2012). Assim, observa-se que os participantes possuíam uma incapacidade para refletir sobre as contingências situacionais da liderança. Essas contingências dizem respeito, primeiro, à compreensão de que não existe um “modelo ideal” de liderança e, em segundo lugar, é preciso considerar que o líder sempre se adapta à nova situação (ROBBINS; JUDGE; SOBRAL, 2012).

A experiência e a capacidade de resolver problemas também foram componentes essenciais para o desenvolvimento da liderança desconsiderados pelos participantes. Observando líderes bem-sucedidos, os empresários e figuras públicas, por exemplo, os participantes poderiam ter buscado refletir sobre como ocorre o desenvolvimento da liderança e como as práticas desses exemplos podem ser inspiradoras. Nesse sentido, segundo a literatura

científica, as melhores maneiras para se desenvolver habilidades de liderança são orientação, desenvolvimento profissional, aprendizagem, papéis de liderança e autoconsciência (ROBBINS; JUDGE; SOBRAL, 2012). Para que esse desenvolvimento aconteça, é necessário que a pessoa considere o exemplo de líder, mas sobretudo, suas práticas e o que o fazem manter nessa posição (autoconsciência).

É interessante observar ainda que, entre os participantes deste estudo, a percepção de líder e gestor se confundem. Esse tipo de resposta reforça a ideia de alunos que ingressam nos cursos de Administração e, normalmente, a associam à liderança. Previamente, então, constata-se que não há um entendimento coerente do conceito de liderança o que pode ser explicado pela difusão de algumas ideias e o conhecimento do tipo senso comum que coloca a liderança como sinônimo de gestão. Portanto, é necessário organizar momentos de capacitação para que esses estudantes de Administração ampliem o conhecimento sobre o tema “liderança” e possam estar aptos a também desenvolver habilidades de liderança e gerenciamento (BYHAM; SMITH; PAESE, 2013).

Por fim, assinala-se que personalidades do tipo humanísticas e carismáticas emergiram como os principais atributos de ser um líder (Jesus ou familiares, por exemplo). Não é de se estranhar que a personalidade carismática ainda seja considerada um atributo de liderança entre os estudantes que estão iniciando os seus estudos sobre o tema no curso de Administração. A liderança carismática leva os outros a uma atitude positiva em relação ao trabalho e exerce forte influência sobre os trabalhadores (ROBBINS; JUDGE; SOBRAL, 2012). Líderes carismáticos instilam orgulho em seus subordinados e os funcionários que têm um forte senso de confiança nesses líderes tendem a adotar sua visão e a desenvolver um forte senso de lealdade (ROBBINS; JUDGE; SOBRAL, 2012).

No entanto, o elemento humanístico do líder foi uma novidade. O traço humanista é basicamente a crença de que as pessoas são boas e os problemas podem ser resolvidos através do diálogo e do raciocínio (ROSANAS, 2008). Essa percepção de que o líder deveria ser humanista é positiva, mas deve ser considerada no debate sobre como o contexto organizacional e suas demandas. Características da liderança como humildade, compaixão, comunicação positiva ou não violenta, escuta, linguagem corporal positiva e auto-aperfeiçoamento demonstraram atributos pessoais e indispensáveis para um bom líder, na visão dos participantes do estudo.

Embora essa percepção não seja equivocada, pois os líderes devem reunir essas características positivas, nota-se que o oferecimento de um momento na graduação para ampliar essa visão é essencial. Nesse sentido, a disciplina de Comportamento Organizacional, no 3º

semestre do curso de administração, pode ampliar o conhecimento dos alunos sobre a temática “liderança”. Observa-se, ainda, que existem poucas oportunidades de treinamento nesse sentido ao longo do processo de escolarização das pessoas e há uma tendência em acreditar que a liderança é algo inato ou que não pode ser desenvolvido ao longo do tempo. É para desconstruir esse tipo de premissa que os autores Robbins, Judge e Sobral (2012) contribuem na formação dos futuros administradores.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

A liderança é um tema complexo e que faz parte do repertório das pessoas no dia a dia. Por isso, os estudantes de Administração já chegam no curso com algumas percepções/concepções sobre como a defini-la. Assim, esse estudo conseguiu mapear as percepções prévias de um grupo de estudantes do curso de Administração da Faculdade Metropolitana. Assinala-se que os futuros administradores indicaram personalidades do tipo humanísticas e carismáticas como os principais atributos de ser um líder ou para pensar como desenvolver habilidades de liderança.

Em termos de conclusão, esse estudo apresenta as seguintes implicações:

a) Implicações teóricas: compreender o que é liderança é algo muito importante e significativo para o futuro administrador e esse estudo permitiu compreender como as pessoas chegam no curso superior entendendo esse constructo. Os resultados também mostraram que o aspecto humanista de um líder prevalece nas respostas dos participantes e isso pode ser explorado em outros estudos.

b) Implicação prática: como o conhecimento prévio dos estudantes do curso de Administração é baseado no conhecimento do tipo senso comum, devem ser oferecidos momentos de formação ou capacitação durante a graduação.

c) Implicações políticas: os resultados desse estudo podem auxiliar professores da disciplina de Comportamento Organizacional a organizarem suas aulas e considerarem o conhecimento prévio dos alunos na organização das atividades e do próprio ensino.

Por fim, indica-se as duas principais limitações desse estudo: 1) trata-se de um estudo qualitativo, cujas interpretações se aplicam apenas ao grupo de participantes e contexto de coleta de dados; e 2) o instrumento de coleta de dados pode ter influenciado nas respostas dos participantes, pois solicitava a indicação de aspectos específicos relacionados à liderança (definição e indicação de exemplos). Outros estudos podem ser desenvolvidos para responder a essas limitações. Além disso, como o aspecto humanista de um líder prevaleceu entre os participantes, ele pode fornecer uma nova direção para futuros pesquisadores da temática.

REFERÊNCIAS

ACADEMIA PEARSON. **Administração de Recursos Humanos**. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2010.

BYHAM, W. C.; SMITH, A. B.; PAESE, M. J. **Formando Líderes: como identificar, desenvolver e reter talentos de liderança**. São Paulo: Editora Pearson, 2013.

CHIAVENATO, I. **Teoria geral da Administração**. Rio de Janeiro, Elsevier, 2001.

HERNANDEZ, J. M. D. C.; CALDAS, M. P. Resistência à mudança: uma revisão crítica. **Revista de Administração de Empresas**, v. 41, n. 2, p. 31-45, 2001.

HUNTER, J. C. **O monge e o executivo: uma história sobre a essência da liderança**. Rio de Janeiro: Sextante, 2004.

IVAN, M. A influência da liderança na dinâmica organizacional. **Caderno Profissional de Administração da UNIMEP**, 2017. Disponível em: <<http://www.cadtecempa.com.br/ojs/index.php/httpwwwcadtecempa.combrojsindexphp/article/view/154/130>>. Acesso em 02 jul. 2017.

MINAYO, M. C. S. (Org.). **Pesquisa Social: teoria, método e criatividade**. Petrópolis, RJ: Vozes, 2003.

NETO, S. P. S; CALVOSA, M. V. D. **As competências de liderança: atributos e práticas do líder do século XXI, uma pesquisa quantitativa**. Rio de Janeiro: Revista de Administração da UNIMEP, 2006.

OLIVEIRA, M. **Energia emocional**. São Paulo: Makron Books, 1997.

ROSANAS, J. M. Beyond economic criteria: A humanistic approach to organizational survival. **Journal of Business Ethics**, v. 78, n.3, p. 447-462, 2008.

TRIVIÑOS, A. N. S. Três enfoques na pesquisa em ciências sociais: o positivismo, a fenomenologia e o marxismo. In: _____. **Introdução à pesquisa em ciências sociais**. São Paulo: Atlas, 1987. p. 31-79.