

LORENA SAMARA MENDES

**CONCEPÇÕES DE LIDERANÇA EM DIFERENTES
CONTEXTOS**

PUC-CAMPINAS

2012

LORENA SAMARA MENDES

**CONCEPÇÕES DE LIDERANÇA EM DIFERENTES
CONTEXTOS**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação *Stricto Sensu* em Psicologia do Centro de Ciências da Vida – PUC-Campinas, como requisito para obtenção do título de Mestre em Psicologia como Profissão e Ciência.

Orientadora: Profa.Dra. Tatiana de Cássia Nakano Primi.

PUC-CAMPINAS

2012

Ficha Catalográfica
Elaborada pelo Sistema de Bibliotecas e
Informação - SBI - PUC-Campinas – Processos Técnicos

t302
M538c

Mendes, Lorena Samara.
Concepções de liderança em diferentes contextos / Lorena Samara
Mendes. - Campinas: PUC – Campinas, 2012.
138p.

Orientadora: Tatiana de Cássia Nakano Primi.
Dissertação (mestrado) – Pontifícia Universidade Católica de
Campinas, Centro de Ciências da Vida, Pós-Graduação em Psicologia.
Inclui anexos e bibliografia.

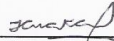
1. Psicologia social. 2. Liderança. 3. Comportamento organizacional.
4. Grupos de trabalho. I. Primi, Tatiana de Cássia Nakano. II. Pontifícia
Universidade Católica de Campinas. Centro de Ciências da Vida. Pós-
Graduação em Psicologia. III. Título.

20. ed. CDD – t302

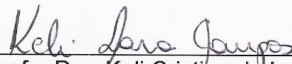
LORENA SAMARA MENDES

**CONCEPÇÕES DE LIDERANÇA EM
DIFERENTES CONTEXTOS**

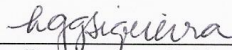
BANCA EXAMINADORA



Presidente Profa. Dra. Tatiana de Cássia Nakano Primi



Profa. Dra. Keli Cristina de Lara Campos
Universidade São Francisco



Profa. Dra. Luciana Guida Gurgel Siqueira
Pontifícia Universidade Católica de Campinas

**PUC –CAMPINAS
2012**

DEDICATÓRIA

...Como começar os meus agradecimentos?

Pela minha família e amigos, que tanto me apoiaram (ainda que por vezes a me deixar a beira da loucura)?

Ou especificadamente, como ao meu pai, que com toda a paciência, boa vontade e fé que só essa formação na vida é capaz de dar, acreditou em mim e foi comigo até o fim?

À minha tia, que me lembrava que eu era capaz disso e muito mais, me acompanhando com seu exemplo a frente?

Aos meus avós, pela sabedoria e paciência em me ajudar?

À minha irmã, que demonstrou que fazer as coisas “my way” era o mais importante e não me deixou esquecer isso?

Ao meu irmão que me mostrou como “to dream the impossible dream and reach the unreachable star” era, foi e será possível, basta querer e tentar?

À Gabi, pelo apoio, exemplo e força, sempre mostrando que é possível se tentarmos?

À Martinha, pelas conversas dentro e fora de hora, paciência para me aturar quando eu surtava e amizade resoluto?

À Evelise, pelas sessões de “fala que eu te escuto” (que não foram poucas), pelos incentivos e impulsos (ainda que na forma de patadas e pontapés, porém com carinho), sempre tão eficientes?

Ao Rômulo, pelo seu sarcasmo e humor, geralmente em meus momentos de desespero e com certeza da minha cara, mas que sempre me faziam rir em um momento em que só queria chorar?

À Stefanie, que sabia o que dizer e quando dizê-lo, fosse para me acalmar, me fazer rir ou me mexer?

Ao Chacal, por me ancorar à realidade quando as coisas ficavam ruins e me lembrar que uma coisa por vez ,em seu devido momento, resolvia tudo?

À Queilinha, Queila mãe e seu Mauro, sempre de portas abertas, com conselhos, ajuda, carinho, apoio e capuccinos à disposição?

Ao Renato, pelas risadas, pelos jogos, pelas manhas e caretas, pela presença, não importa o quão espontânea, sempre indispensável?

À Carol, Presinha do meu coração, sempre ressaltando que a vida tem que ser divertida antes de tudo, e mostrando isso na forma prática?

À Marília, que com poucas palavras e muitas ações, mostrou que o difícil é possível e ponto final?

À Mariana, Terezinha, Ivan e João, pois família não se define por sangue e essa sempre fez e fará parte da minha vida?

Ao “GoGreenTeam” e amigos de outros lugares, que, na felicidade ou na tristeza, me mostraram que a magia e alegria sempre prevalecem, basta acreditar? A dez destas folhinhas verdes em especial, com suas tranças, conversas de madrugada, dicas, cara da desgraça e cara da pobreza, blueberry, pudim, mago, perguntas para falar algo, suas (lindas!) lágrimas, e a duas em particular, meu nissan que me mostrou que força de vontade leva muito longe e uma normal que, mais de uma vez e em mais de um sentido, impediu que eu caísse e me segurou quando não tive chão para me manter?

Às minhas colegas que já há muito se tornaram minhas amigas, Izabela, Maria Antônia e Maria Helena, pelas horas de alegria e tristeza e os e-mails históricos trocados continuamente?

Às santas disfarçadas de secretárias, Eliane, Maria Amélia e Elaine, por cuidarem tão bem de nós, nem-um-pouco-histéricas-mestrandas, correndo a elas toda vez que tínhamos uma dúvida ou precisávamos de alguém para dizer que daria certo, fosse o relatório, a entrega do exemplar para a banca, o comitê de ética, ou simplesmente a vida?

A CAPES por me ajudar a me dedicar completamente ao meu trabalho?

Ao Davi, que ainda que no final, me ajudou, alegrou e fez a diferença além do que sei como descrever?

Ao C.A. Frédy, a quem eu simplesmente não encontro palavras dignas o suficiente para descrever o quanto sou grata pela sua ajuda e amizade, sem o qual essa dissertação simplesmente não teria saído?

À C.A. Simone, pelo carinho com o qual lidava com meu estado de nervoso, pela força, paciência, ajuda e amizade, sem as quais esse trabalho seria muito mais difícil, se é que possível?

À futura canonizada do Brasil, à qual me encontro sem palavras para demonstrar minha gratidão, admiração, respeito, amizade, carinho, sorte e honra em ter a tido como mestra? E sinceramente, não acho que existam palavras a altura para expressá-los, pois você, Tati, foi a diferença de tudo, entre sucesso e fracasso, entre aprendizagem e ignorância, entre acreditar e perder a fé, entre crescer ou simplesmente desistir; obrigada por apostar, insistir, incentivar, e simplesmente acreditar!

Posso ter exposto em perguntas, mas jamais tenham dúvidas e fiquem com toda a certeza de que agradeço a todos vocês, sem os quais essa dissertação não seria o que é e nem minha vida seria tão divertida e cheia de aventuras!

Muitíssimo obrigada à todos!!!

All it takes is faith, trust, a little bit of pixie dust

ÍNDICE DE TABELAS

Tabela 01- Respostas dos participantes do contexto empresarial à Questão 1: Como você define liderança?.....	66
Tabela 02 - Respostas dos participantes do contexto social à Questão 1: Como você define liderança?.....	68
Tabela 03 - Respostas dos participantes do contexto educacional à Questão 1: Como você define liderança?.....	69
Tabela 04- Síntese da categorização por contexto para a Questão.....	71
Tabela 05- Respostas dos participantes do contexto empresarial para a Questão 2: Como você faria para identificar um líder? Que características te chamariam a atenção?.....	73
Tabela 06 - Respostas dos participantes do contexto social para a Questão 2: Como você faria para identificar um líder? Que características te chamariam a atenção?.....	75
Tabela 07 - Respostas dos participantes do contexto educacional para a Questão 2: Como você faria para identificar um líder? Que características te chamariam a atenção?.....	76
Tabela 08 - Síntese da categorização predominante, em cada um dos contextos, para a Questão 2.....	78
Tabela 09 - Respostas dos participantes do contexto empresarial à Questão 3: Para que uma pessoa seja considerada um bom líder, quais comportamentos são importantes ela apresentar?.....	81
Tabela 10 - Respostas dos participantes do contexto social à Questão 3: Para que uma pessoa seja considerada um bom líder, quais comportamentos são importantes ela apresentar?.....	82

Tabela 11 - Respostas dos participantes do contexto educacional à Questão 3: Para que uma pessoa seja considerada um bom líder, quais comportamentos são importantes ela apresentar?.....	84
Tabela 12 - Síntese da categorização por contexto para a Questão 3.....	85
Tabela 13 - Respostas dos participantes do contexto empresarial à Questão 4: Liste 5 características que o bom líder apresenta.....	88
Tabela 14 - Respostas dos participantes do contexto social à Questão 4: Liste 5 características que o bom líder apresenta.....	89
Tabela 15 - Respostas dos participantes do contexto educacional à Questão 4: Liste 5 características que o bom líder apresenta.....	90
Tabela 16 - Síntese da categorização por contexto para a Questão 4.....	91
Tabela 17 - Respostas dos participantes do contexto empresarial à Questão 5: Na sua opinião quais comportamentos comprometem uma liderança eficaz?.....	93
Tabela 18 - Respostas dos participantes do contexto social à Questão 5: Na sua opinião quais comportamentos comprometem uma liderança eficaz?.....	94
Tabela 19 - Respostas dos participantes do contexto educacional à Questão 5: Na sua opinião quais comportamentos comprometem uma liderança eficaz?.....	95
Tabela 20 - Síntese da categorização por contexto para a Questão 5.....	97
Tabela 21 - Respostas dos participantes do contexto empresarial à Questão 6: Liste 5 adjetivos que comprometem a liderança eficaz.....	99
Tabela 22 - Respostas dos participantes do contexto social à Questão 6: Liste 5 adjetivos que comprometem a liderança eficaz.....	100
Tabela 23 - Respostas dos participantes do contexto educacional à Questão 6: Liste 5 adjetivos que comprometem a liderança eficaz.....	102

Tabela 24 - Síntese da categorização por contexto para a Questão 6.....	103
---	-----

SUMÁRIO

Resumo.....	01
Abstract.....	02
Apresentação.....	03
Capítulo 1 - Liderança: Teorias e Modelos.....	05
1.1 - Histórico do estudo da temática.....	05
1.2 – Definições do termo.....	08
1.3 Teorias de Liderança.....	11
1.3.1 Teoria do grande homem.....	11
1.3.2 Teoria do Grid.....	12
1.3.3 Teorias dos Traços.....	15
1.3.4 Teorias Comportamentais.....	17
1.3.5 Teoria das Contingências.....	20
1.3.6 Teoria da Meta e do Caminho.....	23
1.3.7 Modelo de Participação e Liderança.....	25
1.3.8 Teoria Situacional de Hersey e Blanchard.....	27
1.3.9 Teoria da Troca entre Líderes e Liderados.....	29
1.4.0 Liderança Carismática.....	30
1.4.1 Liderança Transformacional.....	34
1.5 - Mudanças atuais na concepção de Liderança.....	36
1.6 – Liderança Negativa.....	48
1.7 – Características de Líderes.....	52
1.8 – O contexto e sua influência na liderança.....	54
Objetivos.....	58

2.1 – Objetivo Geral.....	58
2.2 – Objetivos Específicos.....	58
Método.....	59
3.1 – Participantes.....	59
3.2 – Instrumentos.....	60
3.3 – Procedimento.....	60
3.4 - Análise dos dados.....	61
Resultados.....	65
Discussão.....	106
Considerações Finais.....	131
Referências.....	126
Anexos.....	136
8.1- Anexo A - Termo de Consentimento Livre e Esclarecido.....	142
8.2- Anexo B - Questionário de Liderança.....	143
8.3- Anexo C - Formulário para Juízes.....	145
8.4- Anexo D – Parecer do Comitê de Ética.....	155

RESUMO

MENDES, Lorena Samara. *Concepções de Liderança em Diferentes Contextos*. 2012. 139p. Dissertação (Mestrado em Psicologia como Profissão e Ciência) – Pontifícia Universidade Católica de Campinas, Centro Ciências da Vida, Programa de Pós-Graduação em Psicologia, Campinas, 2012.

A liderança é uma temática que tem recebido bastante destaque por parte das organizações e dos pesquisadores na área do comportamento organizacional, sendo largamente discutida, estudada, pesquisada e exposta às mais diversas teorias. É um processo que envolve a relação entre um líder e um grupo, marcada por inúmeras possibilidades de contexto e avaliação, embora ainda pouco explorada empiricamente. Dada essa lacuna e a ausência de consenso em relação à sua definição, o objetivo deste trabalho foi investigar a construção da liderança e averiguar como sua definição e valorização se altera em função do contexto. Para isso, 21 participantes que pertencem a três diferentes contextos (empresarial, social e educacional), responderam a um questionário elaborado pela autora. Suas respostas foram examinadas qualitativamente por meio da análise de conteúdo, a qual consistiu na elaboração, pela pesquisadora, de categorias principais, posteriormente validadas por juízes independentes. Os resultados apontaram mais diferenças do que semelhanças nas respostas fornecidas pelos participantes dos contextos investigados, de forma que as definições do fenômeno, assim como as características que influenciariam positivamente e negativamente o exercício da liderança, apresentaram variação, tanto intragrupo quanto intergrupo. Espera-se que os resultados do presente estudo possam auxiliar as investigações sobre liderança, de forma que outros estudos se fazem necessários para que um consenso em relação à definição do conceito possa estar, cada vez mais, próxima de ser alcançada e, de forma que os resultados obtidos por tais pesquisas possam contribuir para a investigação científica da liderança.

Palavras-chave: Liderança, contextos, diferenças, análise de conteúdo.

ABSTRACT

MENDES, Lorena Samara. Concepts of Leadership in Different Contexts. 2012. 139p. Disserttion (Masters in Psychology as Profession and Science) – Pontifícia Universidade Católica de Campinas, Centro Ciências da Vida, Programa de Pós-Graduação em Psicologia, Campinas, 2012.

Leadership is a topic that has been frequently underlined on behalf of organizations and researchers on the organizational behavior, been largely discussed, studied, researched and exposed to the most varied theories. It is a process that involves the relationship between a leader and a group, marked by countless context possibilities and evaluation, though still little explored empirically. Given this gap and the absence of consent towards its definition, the objective of this work was to investigate the construction of leadership and ascertain how its definition and appreciation alters on behalf of the context. For this, 21 participants belonging to three different context (organizational, social and educational), answered a questionnaire elaborated by the author. Their answers were examined qualitatively by contents analysis, which consisted in the elaboration, by the author, of main categories, subsequently evaluated by independent judges. The results point towards more difference than similarities in the answers provided by the participants of the investigated contexts, in a way that the phenomenon's definitions, as well as the characteristics that influence the exercise of leadership in a positive and in negative way, showed variation, within the group as well as in intergroup. It is expected that the results of this study may help the investigations about leadership, in a way that other studies are necessaries for a consensus about the concept definition may be, ever more, close to be achieved and, in a way that the results obtained by such researches may contribute to the scientific investigation of leadership.

Keywords: Leadership, context, differences, contents analysis

APRESENTAÇÃO

A liderança é, historicamente, um tema que recebe muita atenção por parte das organizações e dos pesquisadores na área do comportamento organizacional. Um fato que não deixa dúvida sobre a sua importância é o investimento que as organizações fazem para recrutar, selecionar, avaliar e capacitar as pessoas para ocuparem posições de liderança, uma vez que os indivíduos que possuem esse encargo nos ambientes em que atuam empresas têm maiores responsabilidades do que aquelas que não o possuem (Melo, 2004).

Essa temática é largamente discutida, estudada, pesquisada e exposta à luz das mais diversas teorias, sem, contudo, ser dada ênfase ao fato de que sua ocorrência também depende de outros fatores. A criatividade, por exemplo, o ambiente em que ela é utilizada e, um aspecto que praticamente não é investigado: a averiguação de como a definição e valorização da liderança se altera se altera em função dos diferentes contextos.

Uma das grandes vantagens de se pesquisar a temática refere-se ao fato de que os benefícios e lucros, não somente financeiros, gerados pelo bom uso da liderança podem levar ao desenvolvimento de indivíduos mais satisfeitos com suas oportunidades e vivências dentro da sociedade. Isto, por sua vez, leva a maiores contribuições dessas pessoas à mesma, diante do desenvolvimento de um sentimento de que podem e devem contribuir de alguma forma, mesmo que em pequenos parâmetros.

A escolha do tema reflete o interesse da autora pelas condições que levam ao desenvolvimento da liderança na vida de qualquer indivíduo, independente de sua área profissional ou interesses pessoais, por acreditar que essa habilidade, devido aos benefícios que traz, pode, e deve, ser utilizada em todo e qualquer âmbito de vida de uma pessoa. A importância da investigação da temática pela Psicologia se justifica, principalmente, pela

constatação de que as pesquisas em liderança desenvolvidas por essa área são poucas. A maior parte das pesquisas é realizada por outras áreas (principalmente enfermagem e administração). Considerando a influência dos diferentes ambientes sobre o comportamento de cada pessoa, foi interessante realizar essa pesquisa em distintos campos, com o intuito de verificar como a habilidade de liderança pode ser influenciada pelos variados contextos em que ocorre.

Diante do exposto, o objetivo deste trabalho foi investigar a construção da liderança de forma a averiguar como sua definição e valorização se altera em função dos diferentes contextos (empresarial, social e educacional). Para isso o trabalho foi organizado em duas partes. A primeira apresenta a revisão da literatura científica sobre a temática, estando a mesma apresentada de acordo com os seguintes tópicos: Liderança: Teorias e Modelos; Histórico do estudo da temática, Definições do termo, Teorias de Liderança, Teorias do grande homem, Teoria do Grid, Teorias dos Traços, Teorias Comportamentais, Teoria das Contingências, Teoria da Meta e do Caminho, Modelo da Participação e Liderança, Teoria Situacional de Hersey e Blanchard, Teoria da Troca entre Líderes e Liderados, Liderança Carismática, Liderança Transformacional, Mudanças atuais na concepção de Liderança, Liderança Negativa, Característica de Líderes e O contexto da Liderança. A segunda parte contempla a metodologia utilizada e os resultados encontrados, assim como a discussão dos mesmos tendo-se como embasamento outros dados apontados na literatura.

LIDERANÇA: TEORIAS E MODELOS

Histórico do estudo da temática

Devido às várias e intensas mudanças que ocorrem freqüentemente no ambiente profissional, a liderança é uma característica cada vez mais exigida para vários níveis de trabalho, desde o dinamismo do dia-a-dia até soluções de problemas e tomadas de decisões de grande efeito. E não apenas para a alta administração da instituição: o indivíduo líder, por conta de sua habilidade em influenciar seus seguidores, obter resultados e cumprir metas está sendo procurado e inserido em diversas áreas e níveis de cargos de responsabilidade e de equipe, independente da forma de atuação dentro do contexto onde atua.

Na era Industrial (séculos XVIII e XIX), líder era o indivíduo que conseguisse forçar o máximo de trabalho de cada empregado, seu foco era somente a produção material e o lucro. Seus métodos se restringiam à punição e prêmios, não apresentavam qualquer outra forma de incentivo ou motivação aos seus subordinados; eles eram mantidos em um trabalho repetitivo, especializado e cobrado por hora, o que os tornava obedientes, pontuais e capacitados para tarefas maquinais somente (Silva, 1997). Esse modelo de liderança, embora útil na época, mostrou-se extremamente inadequado, visto que, tendo como foco a obediência e manutenção das atividades, negava qualquer chance de criatividade, inovação ou iniciativa por parte dos outros trabalhadores, que eram mantidos dependentes do líder.

Couto-de-Souza e Tomei (2008) apontam que o conceito é estudado pelo menos desde o século XVIII, e que as pesquisas sobre o comportamento dos líderes passaram por diversas linhas de proposições teóricas até chegar às teorias contemporâneas, como a dos estilos de liderança transformacional e transacional. Neste sentido, Davel e Machado (2001) ao realizarem uma retrospectiva dos estudos sobre liderança, mostraram que o foco foi mudando

ao longo do tempo. De acordo com os autores, uma das teorias pioneiras - a teoria dos traços - predominou até a década de 40, enfatizando especialmente o exame dos traços de personalidade do líder, apoiadas no pressuposto de que, se o líder é dotado de qualidades superiores que o diferenciam dos seus seguidores, é possível identificar tais qualidades. Logo em seguida, face às dificuldades de compreensão e explicação do fenômeno a partir de um enfoque restrito, os estudos voltaram-se para o comportamento dos indivíduos enquanto atuavam como líderes de grupos ou organizações, de forma que, no início da década de 50, os cientistas comportamentais passaram a se preocupar com os aspectos que caracterizam o estilo de comportamento do líder, caracterizando um segundo momento.

Posteriormente, os fatores situacionais foram associados aos comportamentos, fazendo surgir uma terceira tendência. Os pesquisadores dirigiram, então, sua atenção para aquilo que o líder faz, mostrando-se particularmente interessados nos tipos de comportamento por ele adotados, que seriam responsáveis pelo aumento da sua eficácia ao dirigir seus seguidores. Entre a década de 60 e o início da década de 80, os enfoques situacionais ou contingenciais apontam o fato de que a emergência e a manutenção de um líder eficaz devem considerar aspectos que fazem parte do ambiente no qual o líder age (Melo, 2004).

Devido às investigações e modelos explicativos acerca da liderança, é possível verificar diferentes orientações e influências. Neste sentido, são habitualmente aceitos três focos principais na conceituação deste tema: um centrado no estudo dos traços de personalidade; outro interessado na observação dos comportamentos assumidos pelos líderes no exercício das suas funções; e o terceiro que chama a atenção para as variáveis situacionais que influenciam a eficácia da liderança (Vecchio, 1995 citado por Gomes & Cruz, 2007).

Em relação ao primeiro foco Mundin e Wechsler (2007) destacam a Teoria dos Traços de Stogdill, segundo a qual a característica de liderança poderia ser diferenciada através de

traços de personalidade, sendo alguns destes: direção, motivação, honestidade, integridade, habilidade cognitiva, conhecimento dos negócios, empenho, autoconfiança do líder para tomar decisões, superação de obstáculos, inspiração e segurança nas ações. Neste sentido, as teorias mais atuais apontam dois estilos de liderança: o transacional e o transformacional. De acordo com Couto-de-Souza e Tomei (2008), o estilo de liderança transacional enfatiza características consideradas tipicamente como estereótipos masculinos: competitividade, autoridade hierárquica, alto controle do líder, resolução analítica de problemas, determinação de objetivos e processos racionais de troca. Em contraste, as características femininas como cooperação, colaboração, baixo controle e solução de problemas, baseadas na intuição e racionalidade, estão mais alinhadas com o estilo de liderança transformacional.

O segundo foco das investigações, aponta como líder aquele que possui a habilidade de entender e influenciar outros indivíduos e compreende que os outros não têm o mesmo modo ou estilo de pensar que ele (Puccio, Murdock & Mance, 2007). Os estilos também vêm recebendo destaque nesse foco, podendo-se citar, por exemplo, a definição de Wechsler (2006), na qual estilos seriam as maneiras preferenciais de pensar, criar e se comportar diante de determinadas situações. Especificamente sobre estilos de liderança, Chiavenato (1994) coloca três tipos de liderança, sendo elas: *Liderança Autocrática*, a qual o líder fixa as diretrizes sem qualquer participação do grupo, é pessoal e dominador nos elogios e nas críticas ao trabalho de cada um; *Liderança Democrática*, em que existem diretrizes debatidas e decididas pelo grupo, estimulado e assistido pelo líder que procura ser um membro normal do grupo, é objetivo e estimula com fatos, elogios ou críticas; e, por fim, a *Liderança Liberal*, em que há total liberdade para a tomada de decisões grupais ou individuais, com participação mínima do líder, sem nenhuma tentativa de avaliar o curso das coisas, apenas comentando quando perguntado.

Farey (1993) complementa essa visão ao colocar que a característica de liderança inclui coordenar um grupo, orientar estratégias e metas, atuar com produtividade, solucionar problemas, ter consideração pelas idéias e sentimentos de seus subordinados na tomada de decisões, promover mudanças e visar crescimento e inovação. O autor ainda trabalha a diferença entre gerente e líder: quando o primeiro não é sinônimo do segundo e o indivíduo se apresenta nessa posição por conta da hierarquia da empresa e atua com uma autoridade imposta e não criada entre seus funcionários, sendo esta segunda a forma em que a liderança é originada da própria ação do indivíduo junto aos seus liderados, e, por isso, muito mais complexa do que a simples imposição de autoridade.

Por conta da atenção que a inter-relação entre o comportamento do líder e a produtividade de sua liderança receberam, pesquisas em ciências sociais têm dado destaque à influência e eficácia do mesmo no desempenho de seus seguidores; fato de que não se trata de uma relação estática em que os subordinados têm um papel passivo e secundário, mas sim uma interação que envolve um processo de trocas sociais (Corsini & Souza Filho, 2004).

O terceiro foco mostra que a liderança não é uma característica que se desenvolve sozinha, mas sim fruto de outra habilidade também desejada por organizações: a criatividade. Conforme apontado por Puccio, Murdock e Mance (2007), a criatividade tem um papel importante no contexto de liderança e é central nessa competência, uma vez que ela está associada ao conceito de mudanças; e mudanças objetivas e produtivas requerem pensamento criativo, gerador de idéias que são tanto úteis quanto inovadoras.

Definições do termo

Ao se abordar a temática da liderança, um ponto que deve ser esclarecido é a diferença entre *liderança* e *administração*, uma vez que ambos ainda são tomados por sinônimos.

Kotter (1990a, 1990b) afirma que o termo *administração* se refere ao ato de enfrentar complexidades, e argumenta que uma boa administração estabelece ordem e consistência no seu meio através da elaboração de projetos de estruturação organizacional rígida, de planos formais e do monitoramento dos resultados em comparação aos planos. O autor diferencia a liderança apontando que ela se trata da ação de lidar e enfrentar mudanças, sendo que os líderes definem as metas por meio do desenvolvimento de uma visão de futuro, na qual posteriormente envolvem seus liderados, passando-lhes essa visão e os inspirando a enfrentar os obstáculos para sua concretização.

A definição de House e Aditya (1997) concorda com a de Kotter: de acordo com eles, o indivíduo encarregado de administrar faz uso da autoridade de sua posição hierárquica na instituição para conseguir o comprometimento dos subordinados. Robbins (2006) aponta que, apesar da existência de diferentes definições para os dois termos, é rara a distinção destes entre executivos e até pesquisadores. Ele define liderança como a capacidade de influenciar um grupo para alcançar metas. Essa influência pode vir de uma fonte formal, como a que advém de um alto cargo em uma organização na qual o indivíduo adquire certo grau de autoridade e um papel de liderança por conta da posição que ocupa na hierarquia da empresa. Porém isso não faz dele líder: nem todos os líderes são administradores em altas posições, assim como nem todos os administradores possuem a habilidade de liderar. O fato de receberem alguns direitos formais não garante que sejam líderes eficazes. A liderança não formal, não sancionada, que se dá pela capacidade de influenciar os outros, emergida fora da estrutura formal do local, geralmente é tão importante, se não mais, do que a liderança formal; ou seja, os líderes podem surgir de forma natural do meio de um grupo ou por indicação formal. Chiavenato (1994), por sua vez, explica que a liderança é uma forma de influência, e a influência é uma transação interpessoal em que uma pessoa age para modificar ou provocar o

comportamento de outra pessoa, sendo a liderança um processo fundamental que o administrador deveria ser capaz de exercer para lidar com as pessoas que trabalham com ele.

Robbins (2006) ressalta que são necessárias tanto uma liderança quanto uma administração fortes para uma alta eficácia, e aponta que, no mundo dinâmico atual, são necessários líderes que desafiem a situação atual e que criem visões de futuro, pessoas capazes de inspirar seus liderados a essas visões, mas ressalta também a necessidade de administradores para a elaboração de planos detalhados, a criação de estruturas eficientes e o gerenciamento das operações do dia-a-dia.

A presença de diversidade entre líderes e dentro das instituições traz desafios e oportunidades para o desempenho e teorias de liderança. Conforme as sociedades evoluem, também o fizeram as definições dessa habilidade. Apesar de existirem diversas definições de liderança, praticamente todas identificam essas características como centrais para esse fenômeno acontecer: liderança é um processo que engloba influência, ocorre dentro de um contexto de grupo e envolve cumprir uma meta (Chin, 2010). Utilizando esses componentes Northouse (2004) definiu liderança como um processo, onde, para alcançar uma meta comum, um indivíduo precisa influenciar um grupo de indivíduos.

Rost (1991) explica que estudiosos que trabalharam com o conceito de liderança utilizaram uma conotação do termo que era livre de valores, uma vez que isso permite uma análise puramente racional e experimentação empírica. Heifetz (1994), porém, discorda de tal prática, afirmando que não existe uma neutralidade para se construir noções e teorias sobre liderança, pois as inúmeras formas em que o termo é utilizado, carregados de conteúdo emocional, transportam consigo valores e normas implícitas.

Teorias de Liderança

Ao buscar na literatura as teorias e modelos explicativos acerca da liderança, o que se pode constatar é a existência de um grande número de abordagens ao construto, que se alteram em função dos objetivos que se pretendem atingir com a liderança, os tipos de liderança, a importância e papel do líder, as características exigidas e as relações entre líderes e liderados. O que se verifica é que essa diversidade pode, na verdade, estar refletindo a dificuldade dos pesquisadores em chegar, de forma consensual, a uma definição que satisfaça as necessidades principalmente do contexto organizacional, sem dúvida, o mais investigado em relação a essa característica.

A fim de fornecer uma visão ampla das teorias acerca de liderança, uma revisão na literatura foi feita e será apresentada a seguir, organizadas cronologicamente, na tentativa de sintetizar as principais abordagens.

Teoria do Grande Homem

Vroom e Jago (2007), apontam que racionalistas do século 18 como Carlyle, Nietzsche e Galton, propuseram a teoria do grande homem, segundo a qual a liderança era vista como uma característica pessoal geral independente do contexto em que ela ocorria, o que foi reconhecido como o conceito *heróico* de liderança. Este conceito presumia que grandes eventos históricos mundiais foram resultados de grandes homens cujo gênio e visão mudaram o mundo em que viviam. Os autores expõem que a antítese desse movimento foi a posição ambiental proposta por muitos filósofos, incluindo Hegel e Spencer. Eles afirmaram que o “grande homem” era meramente fantoche das forças sociais. Estas forças selecionaram pessoas para a posição de líderes e moldaram seus comportamentos para coincidir com interesses sociais.

Teoria do Grid

A primeira teoria a ser citada foi elaborada por Robert Blake e Jane Mouton, na década de 20, a partir dos resultados encontrados nos estudos sobre liderança, no qual se definiu duas dimensões básicas: orientada para produção e orientada para pessoas (Santos & Castro, 2008). Esse modelo, de acordo com os autores, descreve mais de 81 estilos a partir dos cinco principais característicos da cultura gerencial das organizações, visto que nela os estilos seriam classificados de acordo com números, sendo que o número 1 significa orientação mínima para pessoas e produção, o número 5 significa orientação média para pessoas e produção e o número 9 orientação máxima, para pessoas e para produção.

Assim, destacam-se alguns estilos existentes: 9/1 (Gerência com autoridade /obediência), 1/9 (Gerência de clube campestre), 1/1 (Gerência empobrecida), 5/5 (Gerência do homem organizacional) e 9/9 (Gerência de equipe). Percebe-se que a orientação máxima para produção revela inclinação quanto ao apoio das teorias clássica e funcionalista da administração, que privilegia a produtividade; enquanto a orientação máxima para pessoas reflete uma aderência às de relações humanas e comportamentais.

Segundo as autoras, o gerente 9/1 necessita de poder, controle e domínio sobre as pessoas. Receia o fracasso e, se ele ocorre, atribui a culpa aos outros. Para ele a eficácia operacional decorre da organização das condições de trabalho, com grau mínimo de interferência do elemento humano. Na sua visão, produção e pessoas são dimensões inconciliáveis. É constante sua preocupação com o trabalho e deve-se obter produção custe o que custar. As reações dos subordinados frente ao tipo de conduta 9/1 são variadas. Alguns se enquadram e se sujeitam à dominação, uma vez que consideram corretas as ordens dadas. Outros, sob tensão, cumprem as determinações discordando das mesmas. E há os que,

rotineiramente, executam o que lhes foi atribuído, apenas para cumprir sua incumbência, sem se envolver e adotando uma atitude de neutralidade e indiferença.

O estilo 1/9 toma decisões que ajudam e apóiam as pessoas, cria um relacionamento amistoso, atmosfera agradável e ritmo confortável de trabalho. Tem medo da rejeição e precisa ser apreciado pelos seus subordinados. Sua reação baseia-se nas incertezas criadas por ele mesmo e não nas propriedades objetivas da situação. Em seu empenho para evitar a rejeição, mostra-se atencioso, bondoso e, sobretudo, solícito no atendimento às pessoas. Ele prefere investir nas pessoas, pois acredita que se constituem no recurso mais importante da organização. As reações dos subordinados diversificam desde o sentimento de segurança decorrente de um ambiente amigável até a percepção de abafamento e frustração diante de um ambiente sem desafios. Nessa abordagem, deve ser feito todo o possível para que as pessoas se sintam satisfeitas com as condições de trabalho e com o próprio chefe.

O gerente 1/1 investe o mínimo necessário para a execução do trabalho, com o propósito de manter a sua participação na organização. Emocionalmente, o gerente 1/1 já se demitiu e se retirou para a indiferença, entretanto deseja manter-se no sistema tendo em vista a sua sobrevivência. Despreocupa-se com a produção e com as pessoas, o que significa fazer apenas o suficiente para preservar o seu emprego e contar tempo de serviço, mas sem dar uma verdadeira contribuição a seus colegas ou à organização. Ele espera pouco e oferece pouco. O grau de sua indiferença e não-envolvimento coincide com o mínimo que as pessoas estão dispostas a suportar. Comumente justifica sua apatia e improdutividade atribuindo a culpa em algo fora dele. Os subordinados sob a gerência deste estilo reagem de formas variadas: protestam, reagem contra, derivam para uma reação 1/1 ou deixam a organização.

Santos e Castro (2008) explicam que o equilíbrio entre a necessidade de realizar o trabalho, metas de produção e a preocupação em manter a disposição de ânimo e moral das

As pessoas são características do gerente estilo 5/5, o qual busca um desempenho satisfatório da organização. Sua motivação positiva é participar, causar boa impressão, obter aceitação de seu grupo, ser sociável, angariar um extenso círculo de relacionamentos, demonstrar *status*. Teme causar má impressão, tornar-se marginalizado pelo grupo, cair no ridículo, sentir-se impopular e isolado. Prefere ser popular desenvolvendo maneiras agradáveis nos seus relacionamentos, adotando as opiniões em voga e rejeitando o que os outros não aprovam. Raramente as reações dos subordinados são hostis ou agressivas face ao estilo 5/5. Sob essa orientação, alguns subordinados adotam o estilo 5/5, passam a pensar e a atuar da mesma forma como são dirigidos, pautam-se pelo *status quo*, ou seja, pelas normas e tradições da organização.

A posição 9/9 é caracterizada pela gerência em equipe, procurando alcançar resultados excelentes através da participação, envolvimento e comprometimento. Esse estilo de liderança anseia contribuir para o sucesso da organização e compromete-se a envolver todas as pessoas nesta missão, promovendo abertura, espontaneidade, confiança, respeito, responsabilidade compartilhada e competência. Sua maior apreensão é o desapontamento e a frustração decorrentes de algum fracasso ou de alguma contribuição medíocre, entretanto tal ocorrência não lhe debilita a persistência. Ao planejar as atividades, envolve as pessoas que dispõem de dados ou que têm responsabilidade pelos resultados, reunindo-as para que examinem todo o panorama, formulam junto um modelo global que integre os diversos projetos, obtêm das pessoas suas reações e idéias e a seguir estabelece com elas metas e programas flexíveis. Com essas mesmas pessoas o gerente organiza o trabalho, determinando as responsabilidades individuais, os procedimentos e as normas básicas. No exercício do controle, juntamente com os responsáveis, critica durante a execução de cada projeto e promove uma avaliação final com o intuito de aprender para o futuro, demonstrando reconhecimento em termos de equipe e destacando as contribuições individuais mais notáveis (Santos & Castro, 2008).

Também com foco na investigação das características pessoais dos líderes, surge a teoria dos traços, provavelmente a mais estudada até então.

Teoria dos traços

A teoria dos traços de liderança – que se baseia nas qualidades e características pessoais para diferenciar líderes de não-líderes – despertou o interesse de pesquisadores há muito tempo, tendo surgido no início do século XX e perdurado até o final dos anos 40. O estudo da liderança foi iniciado como um esforço para identificar as características pessoais, traços físicos, intelectuais ou de personalidade que pudessem descrever os líderes e diferenciá-los dos outros indivíduos (Robbins, 2006). Nessa teoria, o líder era considerado uma pessoa dotada, hereditariamente, de qualidades únicas que o diferenciavam dos seus seguidores. A partir da análise documental sobre grandes líderes, buscou-se examinar a existência de características comuns entre eles (Melo, 2004). O desenvolvimento de testes psicológicos providenciara o potencial para testar o conceito do traço. Se a liderança é um traço pessoal, este deveria ser mensurável, e pessoas com um alto nível deste traço poderiam ser colocadas em posições que requeriam tal talento. Se isso fosse provado correto, a sociedade poderia se beneficiar enormemente da seleção melhorada de líderes (Vroom & Jago, 2007).

Várias pesquisas que objetivavam identificar os traços responsáveis pela capacidade de liderança não alcançaram resultados conclusivos: pode-se citar, por exemplo, o caso da revisão feita no final dos anos 60 por Geier (1967) que, ao estudar 20 trabalhos sobre a temática, acabou por identificar quase 80 traços pertinentes à liderança, porém, apenas cinco destes eram comuns a quatro ou mais dos estudos revisados; também o estudo de Bird (conforme citado por Melo, 2004) que, ao analisar 20 estudos, encontrou 79 traços, sendo

que, desses, 65% foram mencionados em somente um único estudo. Apenas quatro traços apareceram em cinco ou mais estudos: extroversão, humor, inteligência e iniciativa. Em meados dos anos 90, após diversos estudos e análises, o mais próximo de uma conclusão a que chegaram é a de que sete traços pareciam auxiliar na diferenciação de líderes e não-líderes: desejo de liderar, honestidade e integridade, elevado auto-monitoramento, ambição e energia, autoconfiança, conhecimentos relevantes para o trabalho e inteligência. Entretanto, a capacidade de identificar e prever a liderança através desses traços ainda permanece modesta (Kirkpatrick & Locke, 1991; Zaccaro, Foti & Kenny, 1991).

Assim, segundo Melo (2004), a variedade de traços identificados pelos diversos estudos pode ser explicada pela grande diversificação de metodologias empregadas, de forma que as pesquisas desenvolvidas nos levam a concluir que alguns traços aumentam a probabilidade de sucesso como líder, mas nenhum dos traços mostrou-se um indicador seguro da efetividade da liderança.

Algum progresso foi obtido por ocasião do surgimento do modelo *Big Five* para a personalidade. A partir dele os pesquisadores passaram a ter algum nível de organização dos traços, de forma a tornar possível a verificação de que vários traços identificados nas pesquisas de liderança poderiam ser incluídos em cada uma das dimensões desse modelo, que passou a fornecer consistente apoio aos traços como fatores na busca da habilidade de liderança. Podemos citar, por exemplo, os traços de energia e ambição como parte da extroversão, enquanto a autoconfiança seria parte da estabilidade emocional. Os traços amabilidade e estabilidade emocional não se mostraram muito valiosos para indicar liderança (Judge, Bono, Ilies & Gerhardt, 2002). Baseando-se nessas informações, Robbins (2006) conclui que os traços podem, realmente, indicar a liderança, apesar do contrário ter sido evidenciado havia quase trinta anos. De acordo com o autor isso provavelmente aconteceu

devido à falta de uma estrutura válida para classificar e organizar os traços, questão que foi resolvida com o modelo *Big Five*. Porém, Smith e Foti (1998) ressaltam que mesmo o uso dos traços sendo funcional para prever o surgimento da liderança, este não é tão aconselhável na distinção entre líderes eficazes e ineficazes. O fato de um indivíduo apresentar determinados traços e poder ser considerado um líder pelos demais não significa automaticamente que ele o será.

Rost (1991) definiu liderança como uma relação de grande influência entre líderes e seguidores que objetivam mudanças reais que reflitam seus propósitos mútuos. Essa ênfase expandiu os estudos dos traços de liderança para um foco que inclui a troca que ocorre entre líderes e seguidores, como nas teorias de troca líder-seguidor. Um foco na equipe tem se tornado um ponto mais central para treinamentos de liderança e gerenciamento. Assim, visto que os estudos até então desenvolvidos a partir das características de personalidade do líder não conseguiam dar respostas para o entendimento do fenômeno da liderança, as pesquisas voltaram-se para as ações do líder, o que resultou no surgimento de uma nova tendência denominada de "comportamental"

Teorias comportamentais

Robbins (2006) explica que, devido às falhas dos primeiros estudos sobre traços, os pesquisadores dos anos 40 até a década de 1960 passaram a estudar o comportamento exibido por certos líderes, procurando descobrir se havia alguma característica específica na maneira de se comportarem. Essa tendência se desenvolveu a partir do pressuposto básico de que a produtividade, a motivação e a qualidade do desempenho dos seguidores decorrem da maneira como o líder se comporta e do que ele faz. Tais estudos estavam então preocupados com o comportamento do líder, e não mais com as suas características pessoais (Melo, 2004).

O possível sucesso da abordagem comportamental teria levado a implicações completamente diferentes daquelas oferecidas pela abordagem dos traços. Em um cenário em que a teoria dos traços tivesse resultado em algo certo e comprovado, ela proporcionaria uma base teórica para realizar a *seleção* das pessoas “certas” para assumir cargos de liderança formal em grupos e organizações. Em contrapartida, se a abordagem comportamental possibilitasse a identificação dos determinantes críticos de comportamentos de liderança, então seria possível realizar o treinamento para que as pessoas se tornassem líderes (Robbins, 2006). Em termos de aplicabilidade, a diferença entre as teorias dos traços e a comportamental se encontra em suas premissas básicas: a teoria dos traços implica que o indivíduo líder nasce com suas características e habilidade de liderança, e não que se torne capaz de liderar durante sua vida. Já a abordagem comportamental pressupõe que se existem comportamentos específicos que apontassem líderes, a habilidade de liderança pode ser instruída através da elaboração de programas para a implementação desses padrões comportamentais nas pessoas que desejem se tornar líderes eficazes, levando o número de líderes a estar sempre em expansão.

Um importante estudo, citado por Schriesheim, Cogliser e Neider (1995), foi aquele conduzido por Stogdill e Coons no final dos anos 40 na Universidade Estadual de Ohio, através do qual procuraram identificar as dimensões independentes do comportamento de liderança. Partiram de mais de mil dimensões diferentes e foram diminuindo a lista até atingir duas dimensões que são substancialmente responsáveis por grande parte do comportamento de liderança descrito por funcionários. Eles nomearam estas duas categorias de Estrutura de Iniciação e Consideração. Nesse modelo a Estrutura de Iniciação é descrita como a capacidade do líder de definir e estruturar o seu próprio papel e o dos funcionários no processo do alcance dos objetivos ao passo que Consideração se refere à extensão em que um

indivíduo é capaz de manter relacionamentos de trabalho caracterizados por confiança mútua, respeito às idéias dos funcionários e cuidado com os sentimentos deles, sendo seu estilo de liderança voltado para as pessoas, de forma a enfatizar a cooperação e o consenso dos funcionários.

Por acreditarem que as abordagens já citadas, criadas no final dos anos 40 e início dos 60, foram desenvolvidas em uma época em que o contexto mundial era muito mais previsível e estável e que não retém a atual realidade mais dinâmica, pesquisadores passaram a reavaliar a existência de apenas duas categorias para captar a essência do comportamento de liderança. Um desses estudos foi o de Lindell e Rosenqvist (1992). Os autores argumentaram que, em mundo em constante mudança, um indivíduo líder considerado eficaz deve apresentar um comportamento orientado para o desenvolvimento, sendo esse o líder que valoriza a experimentação, busca novas idéias, além de gerar e implementar mudanças.

Através de uma revisão dos dados originais da pesquisa da Universidade de Ohio, Lindell e Rosenqvist (1992) apontam que Stogdill e Coons haviam incluído em seus estudos itens de desenvolvimento, tais como “busca de novas formas de fazer as coisas”, “criar novas abordagens para os problemas” e “encorajar as pessoas a iniciar novas atividades”, sendo que, naquela época, esses itens não se mostravam muito relacionados com as características de um líder eficaz. Segundo os pesquisadores, isso deve-se ao fato de que o desenvolvimento de novas idéias e a implementação de mudanças não eram considerados fatores críticos na época. Para eles, no contexto dinâmico atual, a realidade é outra e, em decorrência dessa constatação, realizaram uma nova pesquisa com amostras de líderes. Os resultados da pesquisa levaram à percepção de que o comportamento de liderança voltado para o desenvolvimento é uma dimensão separada e independente, que culminou no estabelecimento de uma terceira categoria relacionada com a liderança eficaz: a Orientação para o Desenvolvimento.

Essa terceira categoria implica no posicionamento de que a liderança do século XXI não era devidamente explicada pelas abordagens anteriores que consideravam apenas dois tipos de comportamento. Assim, apesar de ainda existir a necessidade de mais pesquisas, esse estudo inicial concluiu que o líder que exibe comportamento orientado ao desenvolvimento conta com funcionários mais satisfeitos e é considerado por eles como mais competente.

De acordo com Laram, Lucca e Piva (2000), a teoria de Maslow reconheceria a existência de cinco sistemas responsáveis por grande parte do comportamento. Ele afirma que esses sistemas estavam em uma escala hierárquica, indo do mais primitivo e imaturo para o mais civilizado e maduro: sobrevivência; proteção ou segurança; necessidade de pertencer a um lugar; estima ou ego; e auto-realização. Assim, haveria uma tendência natural pela qual as pessoas se tornam cientes de cada uma dessas necessidades, sendo assim motivadas por elas em ordem ascendente.

Apesar do considerável sucesso obtido com as teorias comportamentais para identificar relações consistentes entre o comportamento de liderança e o desempenho do grupo, ainda falta levar em consideração um ponto: os fatores situacionais que influenciam o sucesso ou o fracasso, de forma que a teoria das contingências foi desenvolvida com a finalidade de preencher essa lacuna.

Teoria das contingências

A possibilidade de sucesso ou fracasso da liderança refere-se a algo muito mais complexo do que identificar alguns traços ou comportamentos preferenciais. O que pode ter funcionado nos anos 90 pode não ser mais efetivo pouco mais de 10 anos depois, visto que no contexto dinâmico atual podem ocorrer rápidas mudanças. Essa dificuldade de obter resultados consistentes fez com que os pesquisadores passassem a focar nas influências da

situação de liderança. A relação entre estilo de liderança e sua eficácia sugere que, sob uma condição x , o estilo a pode ser adequado, enquanto o estilo b é mais indicado para a situação y , e o estilo c mais apropriado para a situação z . Porém, é necessário descobrir o que seriam essas situações x, y e z . Afirmar que a eficácia da liderança depende da situação é uma possibilidade, mas ser capaz de identificar essas condições situacionais é outra questão (Robbins, 2006). Empiricamente, teorias de contingências direcionam as pesquisas para que tipo de pessoas e comportamentos são eficientes em diferentes situações (Vroom e Jago, 2007).

Para auxiliar a esclarecer esta questão, pode-se utilizar dos estudos de Fiedler (1962), que desenvolveu o primeiro modelo contingencial abrangente de liderança denominado modelo da contingência de Fiedler, segundo o qual um resultado eficaz do desempenho do grupo dependerá da adequação entre o estilo de liderança do indivíduo e o grau de controle que a situação proporciona ao mesmo. Por considerar o estilo de liderança de cada pessoa um fator essencial para seu sucesso como líder, Fiedler (1967) propôs a Identificação do Estilo de Liderança. Segundo seu modelo, através da elaboração do questionário do Colega Menos Preferido (*Least Preferred Co-worker - LPC*), seria possível estabelecer qual o estilo básico de cada líder. Desta forma, o autor pressupõe que o estilo de liderança de um indivíduo é fixo, o que significa que, se uma situação requer um líder de estilo voltado para o relacionamento e o indivíduo em questão é voltado para a tarefa, uma de duas atitudes terá de ser tomada: o líder terá que ser substituído por alguém adequado à situação para que se possa garantir melhor eficácia, ou a situação terá de ser modificada para possibilitar a atuação do líder atual.

Esse ponto é corroborado por Vroom e Jago (2007) que expõem que a implicação da teoria de Fiedler é a de que um líder seja colocado em uma situação favorável ao seu estilo. Se não houver essa possibilidade, então deve-se tentar desenvolver um trabalho que se adéqüe ao

líder; isto é, alterar uma ou mais das variáveis situacionais até que uma que se encaixe com o líder seja encontrada. Tendo em mente que, segundo Fiedler (1967), o estilo de liderança é fixo, pode-se visualizar que seriam possíveis apenas duas formas de melhorar a eficácia da liderança. Uma delas é a mudança do indivíduo líder para corresponder à situação, ou seja, se a situação de um grupo é desfavorável e ele está sendo liderado por uma pessoa orientada para o relacionamento, a substituição desse líder por um voltado para a tarefa pode levar a melhores resultados; a outra é mudar a situação em questão para adequá-la ao líder, o que poderia ser feito por meio da reestruturação das tarefas, diminuindo ou aumentando o poder do líder para controlar fatores como salários, promoções e ações disciplinares.

Para o autor, uma vez que o estilo básico de liderança for estabelecido é necessário adequar o indivíduo à situação. Assim, Fiedler (1962) identifica três categorias contingenciais que acredita definirem os fatores situacionais básicos determinando a eficácia da liderança, sendo estas: (1) as relações entre líder e liderados, que se referem ao grau de confiança, credibilidade e respeito que os membros do grupo têm em seu líder; (2) a estrutura da tarefa, sendo esta o grau de procedimentos estabelecidos no trabalho, determinando se as tarefas são ou não estruturadas; e (3) o poder da posição, que diz respeito ao grau de influência que um líder têm sobre as variáveis de poder, como o poder de demitir, contratar, conceder promoções, tomar ações disciplinares e aumentos salariais.

Em seguida, deve ser avaliada a situação em relação a essas três variáveis contingenciais, determinando se a relação entre líder e liderados é boa ou ruim, se o grau de estrutura da tarefa é alto ou baixo e o se poder da posição é forte ou fraco, uma vez que essas dimensões são inter-relacionadas no desempenho da tarefa. Quanto melhor a relação entre líder e liderados, mais alto será o grau da estrutura da tarefa e maior será o poder da posição, levando o líder a um maior controle (Fiedler, 1967). Após obter os resultados do questionário

LPC e a avaliar as variáveis contingenciais, Fiedler (1977) propõe que seja realizada a adequação entre esses resultados para que se obtenha o máximo da eficácia na liderança. O autor concluiu que o líder orientado para a tarefa tende a apresentar melhor desempenho em situações extremamente favoráveis ou extremamente desfavoráveis a ele, enquanto o líder orientado para o relacionamento demonstra melhor desempenho em situações moderadamente favoráveis. A revisão de estudos feitos sobre esse modelo (Peters, Hartke & Pohlmann, 1985; Ayman, Chemers & Fiedler, 1995) testando a validade do modelo de Fiedler chegou a uma conclusão positiva, e apontou evidências consideráveis que apóiam o modelo.

Teoria da meta e do caminho

A teoria da meta e do caminho surgiu nos anos 70 e se tornou uma das mais respeitadas abordagens sobre liderança. Desenvolvida por House (1971), ela segue o modelo contingencial de liderança, extraindo elementos da pesquisa da Universidade de Ohio como a Estrutura de Iniciação e Consideração.

O autor essencialmente argumenta que faz parte da função de líder auxiliar seus liderados no alcance das metas, providenciando orientação e/ou apoio quando necessário para garantir que essas metas sejam compatíveis com os objetivos do grupo ou instituição. A partir da idéia de que são os líderes eficazes que abrem os caminhos para ajudar seus liderados a atingir um objetivo os termos *meta* e *caminho* foram dados ao modelo. Vroom e Jago (2007), complementam as funções do líder segundo essa teoria acrescentando as de esclarecer expectativas e suplementar o ambiente quando recompensas suficientes do ambiente estão faltando.

Quatro comportamentos de liderança foram identificados nessa teoria (House, 1971; House, 1996): o *líder diretivo* seria aquele que deixa claro para seus liderados o que se espera

deles, organizando o trabalho a ser realizado e fornecendo instruções precisas sobre a forma como ele deve ser feito; o *líder apoiador* é amigável, demonstrando sensibilidade ao que os integrantes de sua equipe precisam; o *líder participativo* permite a participação de seus liderados no processo de decisão, consultando-os e utilizando suas sugestões antes de fazer uma escolha; o *líder orientado para a conquista* propõe objetivos desafiadores, esperando que sua equipe ofereça o melhor desempenho possível. Ao contrário do modelo de Fiedler (1962), essa teoria pressupõe que o líder é flexível, sendo possível que ele demonstre qualquer um desses comportamentos, ou até mesmo todos eles, dependendo do contexto apresentado.

O modelo da meta e do caminho apresenta duas categorias de variáveis contingenciais ou situacionais que moderam a relação entre o comportamento do líder e os resultados obtidos: as variáveis ambientais, que se encontram fora do controle do liderado, tais como a estrutura da tarefa, o grupo de trabalho e o sistema formal de autoridade; e as variáveis que fazem parte das características pessoais do liderado, como a experiência e capacidade percebidas e o centro de controle. O comportamento do líder será definido pelos fatores ambientais, de forma a permitir que os resultados atingidos pelos liderados sejam maximizados, enquanto a interpretação do ambiente e do comportamento do líder será determinada pelas características pessoais dos liderados. Dessa forma, o modelo propõe que o comportamento do líder será percebido como ineficaz quando for redundante em relação às fontes da estrutura ambiental ou incongruente com as características do liderado (House, 1971; House, 1996).

Wofford e Liska (1993) apontam que estudos realizados sobre essa teoria corroboram sua lógica fundamental, mostrando que a satisfação e o desempenho do liderado tendem a ser influenciados de forma positiva quando o líder oferece algo que está faltando a ele ou ao ambiente. Nas ocasiões em que o líder explica tarefas que já são claras ou quando o liderado

já sabe realizá-las sem interferência ou ajuda, o líder será percebido como ineficaz, pois seu comportamento diretivo será visto como redundante, ou até mesmo como ofensivo. Assim, buscando esclarecer a parcela de participação dos liderados no processo de tomada de decisão, surge o modelo apresentado a seguir.

Modelo de participação e liderança

Vroom e Yetton (1973) desenvolveram o modelo de participação e liderança, no qual o comportamento de liderança se relaciona à participação no processo decisório. Os pesquisadores afirmaram que, dependendo do tipo de atividade, rotineira ou não-rotineira, o líder deveria permitir maior participação de seus liderados no processo de tomada de decisão.

Este modelo é normativo, oferecendo regras que devem ser seguidas de maneira a determinar a forma e o “volume” da participação dos liderados na tomada final de decisões, de acordo com os diferentes tipos de situação. O modelo apresenta uma árvore decisória, expondo sete contingências, que podem ser identificadas por escolhas de “sim” ou “não”:

Exigência de qualidade (quão importante é a qualidade técnica da decisão?), Informação do líder (o líder possui informação suficiente para tomar uma decisão de qualidade por conta própria?), Problema estruturado (o problema é bem estruturado [definido, organizado, claro, limitado por tempo, etc]?), Exigência de compromisso (a aceitação da decisão pelos liderados é importante para uma implementação eficaz?), Probabilidade de Compromisso (se o líder tomar uma decisão sozinho é razoavelmente certo o compromisso de seus liderados com ela?), Congruência da meta (os liderados compartilham o objetivos organizacionais que serão alcançados com a solução do problema?), e Conflitos entre subordinados (é provável o conflito entre liderados devido a preferências por diferentes soluções?).

As respostas para essas perguntas levam a cinco estilos alternativos de liderança que representam desde a tomada de decisão de forma individual pelo líder até o compartilhamento da situação com a equipe e o desenvolvimento de uma decisão de consenso: Autocrático I, o líder resolve o problema por conta própria, com a informação que lhe é disponível; Autocrático II, o líder obtém mais informações adicionais com seus liderados e então toma uma decisão sozinho, podendo ou não informá-la aos membros de seu grupo; Consultivo I, o líder compartilha o problema de forma individual com cada um dos membros de seu grupo, pedindo por informações e avaliação da situação e sua possível solução, os liderados não se encontram coletivamente e o líder toma a decisão final sozinho; Consultivo II, o líder expõe o problema aos seus liderados coletivamente, mas toma a decisão sozinho; e Grupo II, o líder se encontra com o grupo para discutir o problema, o líder foca e direciona a discussão, mas não impõe sua vontade, sendo a decisão final tomada pelo grupo (Vroom & Yetton, 1973).

As críticas sobre o modelo focaram as variáveis contingenciais omitidas e a complexidade geral do mesmo (House & Aditya, 1997). Desta forma, uma revisão do modelo, feita por Vroom e Jago (1988, 1995), manteve os cinco estilos alternativos de liderança, porém acrescentou uma nova série de problemas, aumentando o número das variáveis contingenciais para 12: importância da decisão; importância da obtenção do comprometimento do subordinado à decisão; se o líder tem uma quantidade suficiente de informações para tomar uma boa decisão; quão bem-estruturado está o problema; se uma decisão autocrática receberia o comprometimento dos subordinados; se os subordinados “vestem a camisa” dos objetivos da instituição; se pode haver conflitos entre os subordinados em relação às alternativas de solução; se os subordinados têm informações suficientes para tomar boas decisões; as limitações de tempo do líder que podem restringir o envolvimento dos subordinados; se os custos para reunir subordinados geograficamente dispersos são

justificáveis; importância para o líder de minimizar o tempo requerido para a tomada de decisões, e importância do uso da participação como uma ferramenta para o desenvolvimento das habilidades decisórias dos subordinados.

Pesquisas que testaram ambas as versões dos modelos obtiveram bons resultados, ainda que os índices do modelo revisado apresentem eficácia mais alta (Field & House, 1990; Field & Andrews, 1998). Porém, o principal fator a ser destacado é que essa forma de participação e liderança não é prática, apesar das avaliações positivas sobre seu funcionamento e embora exista um programa de computador para aplicá-lo, guiando seus usuários pelas ramificações decisórias do modelo revisado. Segundo Robbins (2006), não se deve esperar que, durante uma situação prática que requer sua atenção imediata, o líder conseguirá levar em consideração as doze variáveis contingenciais, os oito tipos de problema e os cinco estilos de liderança antes de escolher qual o processo decisório mais adequado para um determinado problema, de forma que a teoria não foi capaz de demonstrar uma adequação prática de uso.

Uma importante mudança ocorre a partir da investigação mais aprofundada da questão da influência da situação sobre a liderança, cujo início se dá a partir da teoria situacional de Hersey e Blanchard, cuja principal e mais importante contribuição referiu-se à alteração do foco, que passa do líder para os liderados, até então praticamente relegados a segundo plano nas teorias apresentadas.

Teoria situacional de Hersey e Blanchard

Hersey e Blanchard (Hersey, Blanchard & Johnson, 2001) criaram um modelo de liderança chamado teoria de liderança situacional (*Situational Leadership Theory* – SLT), que vem ganhando espaço entre os especialistas de administração e já foi incorporada, segundo

informações dos autores, aos programas de treinamento de liderança de mais de 400 empresas. Nessa teoria, o foco está nos liderados, uma dimensão pouco abordada (e até menosprezada) na maioria dos estudos sobre liderança. Considerando-se que, na prática, são os liderados que dão o ultimato de aceitar ou não o líder e que os melhores esforços deste serão inúteis sem a eficácia de seus liderados, parece até irônico considerar que esse elemento tenha sido excluído das demais teorias, pois, como determinam Vroom e Jago (2007), algo que todos os líderes têm em comum é um ou mais seguidores, visto que se ninguém está seguindo, o indivíduo não pode estar liderando.

Segundo o modelo, a liderança bem-sucedida é obtida através da escolha do estilo adequado ao nível de prontidão dos liderados. Nesse sentido, os autores definem *prontidão* como a habilidade e disposição apresentadas pelas pessoas para realizar uma determinada tarefa. Eles identificam quatro comportamentos específicos da liderança, levando desde o estilo mais diretivo ao mais *laissez-faire*, apontando que a eficácia dependerá da motivação e da capacidade dos liderados.

Segundo esse modelo seriam quatro as possíveis combinações entre motivação e capacidade: se os liderados forem *incapazes*, mas estiverem *motivados*, o líder deverá oferecer muita orientação para a tarefa de forma a compensar a falta de habilidade deles, além de muita orientação de relacionamento para “conquistá-los”; se os liderados forem *incapazes* ou estiverem *desmotivados* para realizar uma tarefa, o líder deverá fornecer orientações claras e específicas. Já se os liderados forem *capazes*, mas se encontrarem *desmotivados*, o líder precisará usar um estilo apoiador e participativo; e, finalmente, se os liderados forem *capazes* e estiverem *motivados*, o líder não precisará fazer muita coisa.

Apesar do interesse que a teoria da liderança situacional tem recebido, tanto pelo seu apelo intuitivo quanto por reconhecer a importância dos liderados, Vecchio e Boatwright

(2002) apontam que os esforços feitos para testar e corroborar essa teoria tiveram resultados, de forma geral, decepcionantes, e argumentam que alguns possíveis motivos para isso podem ser as ambigüidades e inconsistências internas do próprio modelo, assim como problemas com a metodologia de pesquisa para os testes da teoria. Assim, nota-se que, embora promissor devido principalmente ao fato de voltar seu foco para os liderados, ainda existe necessidade de investigações para verificação da adequação desse modelo na investigação sobre liderança.

A importância desse modelo reside também no fato de que ele marca uma nova fase nas teorias de liderança, caracterizadas pelo entendimento dessa característica de uma forma mais global, vista como uma interação entre líderes e liderados.

Teoria da troca entre líder e liderados

A teoria da troca entre líder e liderados (*Leader-Member Exchange - LMX*) aborda um ponto que nenhum dos modelos anteriores examina, pois estes presumiam que o líder trata todos seus liderados da mesma forma. Esse modelo aponta que, devido às pressões que se fazem presentes durante o processo de cumprir uma tarefa e do tempo para fazê-lo, o líder tende a estabelecer um relacionamento especial com um grupo pequeno de sua equipe. Esse grupo é chamado de o “grupo de dentro”, o qual possui total confiança por parte de seu líder, assim como uma quantidade maior de atenção do mesmo e, geralmente, privilégios. Os outros membros formam o grupo denominado o “grupo de fora”, e recebem menos atenção do líder, menos recompensas dele e o seu relacionamento é baseado em interações formais de autoridade (Robbins, 2006).

Liden e Graen (1980) explicam que, logo no início da relação entre um líder e seu liderado, o primeiro implicitamente o classifica como um participante do “grupo de dentro” ou do “grupo de fora”, e a partir disso faz com que o relacionamento se mantenha

relativamente estável. Como esse processo de seleção se dá não é muito esclarecido nesse modelo, porém há evidências de que os integrantes do “grupo de dentro” são escolhidos por apresentarem atitudes e características de personalidade semelhantes às do líder ou por demonstrarem um nível de competência superior aos dos demais membros (Deluga & Perry, 1994; Wayne, Shore & Liden, 1997). Os autores destacam que o ponto-chave a ser lembrado é que, apesar da decisão ser feita pelo líder, seriam as características dos liderados que conduziriam a essa escolha.

Maslyn e Uhl-Bien, (2001) e Gomez e Rosen (2001) apontam estudos que afirmam essa teoria, oferecendo evidências substanciais de que o líder realmente diferencia seus liderados e que isso não ocorre de forma aleatória, sendo que os integrantes “de dentro” geralmente recebem avaliações mais positivas e apresentam menos rotatividade de funcionários e maior satisfação com seus superiores. Dá-se início, então, às abordagens inspirativas sobre liderança, principalmente à liderança carismática e transformacional, que marcam uma nova fase nas teorias, mais voltada para a necessidade do líder constituir-se em um modelo que inspire seus liderados.

Liderança carismática

Segundo Conger e Kanungo (1988), essa teoria diz respeito às atribuições dadas ao líder de capacidades heróicas ou extraordinárias de liderança, por parte de seus liderados, quando estes observam certos comportamentos do líder. Entre os estudos sobre esses comportamentos, os autores identificaram cinco características que diferenciariam o líder carismático do não-carismático: o carismático apresenta visão, está disposto a correr riscos por esta visão, se mostra sensível às limitações ambientais e com as necessidades de seus liderados e demonstra comportamentos fora do esperado, inovadores e diferentes.

Shamir, House e Arthur (1993) explicam que a forma como um líder carismático influencia sua equipe é um processo de quatro etapas. Primeiramente, o líder oferece aos liderados uma visão atraente, que inclua um sentido de continuidade para os membros do grupo ao vincular o presente a um futuro melhor, para a equipe, no ambiente em que se encontram. Em seguida, o líder deve comunicar suas expectativas de alto desempenho, expressando a confiança de que seus liderados conseguirão alcançá-las, levando-os a um despertar da autoconfiança e auto-estima. No terceiro passo, o líder utiliza palavras e ações para estabelecer um novo sistema de valores, demonstrando novos comportamentos a serem seguidos pelos liderados. Finalmente, o líder que segue esse modelo se submete a auto-sacrifícios, engajando-se em comportamentos não-convencionais de forma a demonstrar sua coragem e convicção em relação à sua visão. Apesar de existirem contradições, muitos especialistas, como Frese, Beimeel e Schoenborn (2003) e Towler (2003), acreditam que essas características podem ser adquiridas através um treinamento para desenvolverem comportamentos carismáticos e que desta forma qualquer indivíduo poderia usufruir dos benefícios de ser um líder carismático.

Richardson e Thayer (1993) propõem um processo de três etapas para a aprendizagem da liderança carismática, começando com o desenvolvimento de um clima de carisma, através da manutenção de uma visão otimista, usando a empolgação e a paixão para gerar entusiasmo, tanto com palavras quanto com ações. Em seguida, o indivíduo trabalha na criação de um vínculo que atraia e inspire outras pessoas a segui-lo. O terceiro e último passo consiste no líder em treinamento trazer à tona o potencial dos outros integrantes do grupo, atuando com suas emoções. Processo semelhante foi testado por Howell e Frost (1989) junto a estudantes de administração, no qual foram obtidos resultados positivos que evidenciaram um nível de comprovação acerca da possibilidade da liderança ser ensinada.

Contraditoriamente outras pesquisas indicam que essa eficácia pode ser situacional, mostrando que a liderança carismática pode não ser generalizável (House & Adiya, 1997). Os autores afirmam que nem sempre esse tipo de liderança é necessária para conseguir altos níveis de desempenho dos liderados, sendo o carisma mais apropriado para situações em que a tarefa deles envolve um fator ideológico ou quando o ambiente em que se encontram apresenta um grau de incerteza ou tensão. Isto explicaria, segundo os autores, o porquê, freqüentemente, do surgimento do líder carismático no cenário político ou religioso, em empresas enfrentado uma crise, iniciando sua vida ou em tempos de guerra.

Robbins (2006) explica que não somente a ideologia e a incerteza ambiental limitam o uso da liderança carismática, mas também o fator situacional do nível do líder dentro do ambiente em que se encontra. Por exemplo, em uma organização, se considerarmos que a criação de uma visão é um passo fundamental para o estabelecimento da liderança carismática, e esta tende, em uma empresa, a ser gerada pelos altos executivos, esse fato explicaria o sucesso ou fracasso nessas posições mais do que o de gerentes de nível médio, uma vez que as grandes mudanças geralmente só são aceitas vindas deste escalão. Porém, isso também explicaria a falta de líderes carismáticos (ou de sua atuação) em níveis mais baixos da organização: mesmo que o indivíduo tenha uma personalidade inspiradora, o uso desta é dificultado se a posição dele for subalterna. Os gerentes de nível médio até podem criar visões para liderar sua equipe, mas será muito difícil gerar e definir essas visões de forma a alinhá-las com os objetivos primários da empresa como um todo.

Embora a admiração da mídia e do público pela liderança carismática tenha chegado ao seu auge no final dos anos 90, com a maior parte das organizações querendo um líder carismático, não se pode deixar de citar que, quando contratavam estas pessoas, as empresas lhes davam autonomia e recursos sem precedentes. Esse fato acabou fazendo com que,

infelizmente, em alguns casos o líder carismático acabasse mostrando que nem sempre age visando o melhor para sua organização (Khurana, 2002). Vários líderes, através de sua posição de poder, transformaram as organizações de acordo com sua própria imagem, desconsiderando a meta conjunta de seus liderados e da empresa no geral. Em alguns casos mais graves, os interesses pessoais do líder se tornaram mais urgentes e importantes do que os interesses do indivíduo ao qual ele e sua equipe respondiam, o que criava um clima de medo nos integrantes do grupo, que receavam questionar ou de se contrapor ao “líder-rei” quando consideravam que este estava cometendo um erro. As conseqüências dessas formas de atuação da liderança carismática para as organizações foi o uso irresponsável dos recursos da empresa em benefício próprio por esses líderes e empresários que burlaram leis, deixando de lado a ética para com seus liderados, sua posição e com o objetivo da organização, muitas vezes utilizando essas oportunidades para criar números financeiros que inflavam temporariamente o valor das ações da empresa, permitindo ao “líder” apropriar-se de altos ganhos.

Uma constatação acerca desse modelo, conduzida por Collins (2001), apontou que, em um estudo recente com 29 empresas cujos resultados foram melhorados de bom para ótimo, revelou uma *ausência* de líderes carismáticos egocêntricos nesses ambientes. Apesar dos líderes em questão apresentarem muita ambição, essa era voltada para o sucesso da empresa e não para benefícios e interesses próprios. Quando obtinham resultados impressionantes, eles não tentavam chamar atenção para si mesmos, compartilhando o crédito do sucesso com sua equipe e tomando a responsabilidade se algo dava errado.

Outro ponto que o autor ressalta é o orgulho que os líderes demonstravam quando criavam seus sucessores. Essas pessoas são chamadas de líderes de nível 5 pelo fato de possuírem quatro qualidades consideradas básicas para a liderança: habilidade para comandar equipes, habilidade para estimular a excelência de desempenho nos liderados, capacidade

individual, habilidade para comandar equipes e competência administrativa; as quais se soma uma quinta dimensão: uma paradoxal mistura de humildade e disposição profissional. Esse tipo de líder canaliza suas necessidades pessoais para a conquista das metas de sua organização. Com esse estudo, o autor confirma que um líder não precisa necessariamente ser carismático para ser eficaz, especialmente se esse carisma trouxer junto um ego exagerado.

Liderança transformacional

A maioria das teorias e abordagens até aqui citadas, como o modelo de Fiedler, os estudos da Universidade Estadual de Ohio, a teoria da meta e do caminho e o modelo de participação e liderança, são voltadas para o líder transacional. Esse tipo de liderança implica na condução ou motivação dos liderados na direção das metas estabelecidas por meio das exigências das tarefas e do esclarecimento dos papéis. Entretanto, outro ponto que tem resultado em diversas pesquisas é o interesse em diferenciar a liderança transformacional da liderança transacional (Bass, 1990b; Bass, Avolio, Jung & Berson, 2003; Rafferty & Griffin, 2004).

Teorias tradicionais e contemporâneas enfatizam que líderes que conseguem criar visões inspiradoras e caminhos transformacionais para seus seguidores para promulgar podem e irão ser vistos por outros como executivos altamente eficientes que atraem e motivam times fortes de subordinados (Kilburg & Donohue, 2011). Essa outra forma de liderança, que leva à inspiração dos liderados para transcenderem seus próprios interesses em prol da instituição na qual trabalham e causa um efeito profundo e extraordinário sobre seus liderados, é chamada de liderança transformacional. O líder transformacional presta atenção às preocupações e às necessidades de desenvolvimento de cada um de seus liderados; modificando a maneira destes de verem as coisas, levando-os a pensar nos velhos problemas de novas formas; sendo capaz

de incitar, inspirar e entusiasmar as pessoas a darem o máximo de si na busca dos objetivos do grupo.

Robbins (2006) diferencia essas duas formas de liderança definindo quatro características exclusivas em cada uma. Na Liderança Transformacional se destacaria: (1) o Carisma, que oferece uma visão e o sentido da missão, ganha a confiança e o respeito, e estimula o orgulho; (2) a Consideração Individualizada, que leva ao tratamento de cada funcionário de forma individual, aconselhamento e orientação, provendo atenção personalizada; (3) a Inspiração, que expressa objetivos importantes de forma simples, expõe altas expectativas e utiliza símbolos para focar os esforços; (4) o Estímulo Intelectual, que promove a racionalidade, a inteligência e a resolução cuidadosa de problemas, são os aspectos que a caracterizam.

Já a Liderança Transacional apresenta como características próprias: (1) a Recompensa Contingente, que promete recompensas dependendo do bom desempenho, negociando a troca de esforços e resultados por reforços e recompensas; (2) a Administração por Exceção (passiva), que realiza intervenções somente quando as metas não são alcançadas; (3) a Administração por Exceção (ativa), que procura e observa desvios dos padrões e regras, levando a ações corretivas se necessárias; (4) o *Laissez-faire*, que abdica as responsabilidades e evita a tomada de decisões.

Um líder transformacional articula uma visão convincente do futuro, intelectualmente estimulando seguidores, reconhecendo diferenças individuais, e ajudando seguidores a desenvolverem suas forças e habilidades. Ressalta que é esperado que líderes liderem indivíduos e grupos simultaneamente, mas certos líderes necessitam demonstrar diferentes padrões de comportamento para motivar individualmente seus seguidores como um todo. Para alcançar uma boa performance, os líderes precisam definir objetivos desafiadores e expressar

confiança na habilidade dos seguidores em alcançar esses objetivos, assim como estimulá-los. Líderes devem comunicar uma visão convincente para os membros do grupo e obter seguidores comprometidos com essa visão. Ao mesmo tempo, líderes precisam encorajar cooperação e incentivar confiança entre membros do grupo para garantir que trabalhem eficientemente como um time, conforme salientado por Wang e Howell (2010). Assim, Lowe, Kroeck e Sivasubramaniam (1996) resumem que as evidências, de forma geral, apontam que a liderança transformacional é mais fortemente relacionada à maior produtividade, índices mais baixos de rotatividade e maior satisfação dos funcionários.

É importante destacar que todas estas teorias até aqui apresentadas não são as únicas que existem sobre liderança, mas servem ao objetivo de apresentar uma síntese das principais teorias existentes. Um aspecto notado pela autora é que o tema de liderança é multifacetado, pois a maneira de se abordar o estudo da liderança é variado; seja pelas metas do indivíduo, carisma, comportamentos, pelas características tanto do líder quanto do liderado (sejam estas próprias ou aprendidas), as possibilidades de avaliação deste tema são diversas.

O que tem sido realçado nas teorias sobre liderança é que a maior parte tem sido voltada para a investigação no contexto organizacional. Indiferente da posição teórica adotada, o que se pode notar é a existência histórica de um “perfil” de líder (homem, branco, com boa escolaridade e bom nível econômico), embora as mudanças atuais estejam fazendo com que esse perfil tenha que ser revisto, de forma a considerar a diversidade étnica, racial e de gênero, típicas da população em geral.

Mudanças atuais na concepção de Liderança: os novos desafios

Conforme a população dos países do mundo se torna cada vez mais diversificada, os contextos em que a liderança ocorre dentro de instituições e comunidades também se tornam

mais heterogêneos. Chin (2010) afirma que as teorias de liderança precisam ser expandidas para incorporar diversidades e, portanto, serem relevantes para o século 21 com seus novos contextos sociais, preocupações globais emergentes e mudanças demográficas. Uma das questões que vem sendo amplamente discutidas se refere à descrição típica de um líder, estando essa ainda muito relacionada à questão do gênero. As teorias de liderança têm, geralmente, mantido uma parcialidade norte americana: os paradigmas de liderança que instruem políticas de gerenciamento, práticas e decisões tem, em grande parte, refletido as estruturas e culturas de organizações da América do Norte comandadas por homens brancos heterossexuais.

Sabemos que as teorias de liderança precisam ser inclusivas e incorporar explicações sobre a diversidade e dar forma à nossa compreensão de liderança. Entretanto o que se tem notado é que as teorias de liderança têm ignorado o modo que a diversidade de líderes e seguidores dentro das organizações influenciam o processo de liderar. Nesse sentido Chin (2010) destaca que, apesar de atualmente mulheres, membros não-caucasianos e de diferentes grupos étnicos ganharem acesso a posições de liderança, eles permanecem minoria em relação ao seu número na população geral. A autora ainda chama a atenção para o fato de que, até a posse de Barack Obama, todos os presidentes e vice-presidentes dos EUA eram brancos, contrastando com muitas outras nações que já tiveram ou tem elegidas mulheres como suas líderes nacionais ou em posição de liderança em seus governos. Coloca ainda que atenção a diversidade e liderança significa expandir o paradigma tradicional de traços, situações e sistemas de liderança para incluir aqueles dos indivíduos de grupos de identidades diversificadas. Isso significa examinar quais líderes desses grupos poderiam trazer algo aos seus estilos de liderança que os poderia diferenciar do estilo tradicional de liderança, verificar a congruência entre as percepções e expectativas de indivíduos diversificados com relação à

liderança e aquelas de líderes mais tradicionais, averiguar o quanto as diferentes experiências culturais dessas pessoas influenciam sua liderança e expandir os traços e contextos que podem definir liderança efetiva. Acima de tudo, significa descobrir como as atuais teorias de liderança podem se dirigir ao que constitui liderança efetiva em uma sociedade global, diversificada e que muda constantemente.

Confirmando essa percepção, estudos mostram a existência de parcialidade em relação a gênero no acesso a papéis de liderança. Eagly e Carli (2007) descreveram os desafios enfrentados por mulheres no seu processo à liderança como um labirinto e sugeriram que gênero é importante para a compreensão de liderança. Apesar da diversidade ter crescido entre líderes, os fatores mais importantes para alcançar essa alta posição continuam sendo ter altas origens econômicas, sociais e acadêmicas. Além disso, como recém-chegados à elite do poder, os líderes advindos de grupos diversificados geralmente encontram formas de sinalizar que eles estão “dispostos a se juntar ao jogo como ele sempre foi jogado” (Zweigenhaft & Domhoff, 2006, p.7), reduzindo sinais visíveis de suas origens raciais e étnicas de forma a não ameaçar o *status quo*.

Pesquisas sobre identidade freqüentemente se concentram em dimensões singulares, porém sabemos que cada indivíduo engloba múltiplas e interligadas dimensões de identidade ligadas à raça, etnia, gênero, religião, sexualidade e habilidades, segundo apontamento de Chin (2009). A pesquisadora questiona se a condição de líder é uma dimensão da identidade, e se assim for, como pode deixar de ser estudada em totalidade com essas outras dimensões? E como a identidade de cada indivíduo associada com essas variáveis interage com a sua identidade enquanto líder? O estudo de aversão racista demonstra a existência de atitudes inconscientes para com minorias, que podem gerar comportamentos e percepções parciais (Hodson, Dovidio & Gaertner, 2004). Como essas parcialidades influenciam o

comportamento e avaliação da performance de liderança constitui-se em uma temática que ainda precisa ser estudada.

Estruturas hierárquicas de liderança dentro de instituições militares e religiosas foram desafiadas durante o século 20 como irrelevantes para a vida atual e cederam a ênfase de dar poder e igualdade para mulheres, comunidades de cor e outros grupos diversos nas sociedades. Incentivados pelos movimentos de justiça social nos anos 60, grupos que antes eram marginalizados pela ênfase na homogeneidade e excluídos dos postos da elite privilegiada começaram a clamar por diferentes tipos de liderança. Atualmente, os modelos de liderança que derivaram do modelo tradicional pouco tem a dizer sobre igualdade, justiça social ou diversidade; eles não lutam por serem incluídos ou pela remoção de barreiras para a diversidade (Chin, 2010). Nesse sentido, Schein (2004) afirmou que cultura e liderança são dois lados da mesma moeda. Líderes devem primeiramente criar culturas quando formam grupos e organizações. Uma vez que essas culturas organizacionais existam, eles determinam os critérios para liderança e quem se tornará líder. Um líder é bem sucedido quando consegue criar uma cultura organizacional que responda aos contextos sociais esperados pelos seus seguidores, independente do seu sexo, nível econômico, formação acadêmica e origem.

Chin (2010) afirma que o estudo de traços e comportamentos de liderança apresentados pelos tradicionais detentores de poder é limitador no sentido de que não identifica o potencial do que pode ser trazido pelos líderes diversificados ou as barreiras que eles devem enfrentar. Examinando os contextos em que a liderança é exercida, como podem determinadas variáveis, tais como gênero, etnia e orientação sexual alterar o exercício de liderança ou influenciar as percepções e expectativas do líder? Responder tais questões pode permitir aos psicólogos uma melhor previsão acerca de quem demonstrará sucesso e eficiência como líder e em quais situações.

Procurando preencher tal lacuna, Pittinsky (2010) apresentou um dos mais novos modelos de liderança: o modelo bidimensional de liderança intergrupala. Essa recente descoberta propõe soluções para vários cenários de diversidades, em destaque para a diversidade nacional que tanto se apresenta nessa era de globalização. Importante salientar que ainda não se encontra, no Brasil, material sobre esse novo modelo.

O autor aplica o modelo a contextos organizacionais de diversas nacionalidades, porém ele pode ser utilizado para liderança em outras formas de diversidade, uma vez que nele a liderança de um coletivo diversificado requer unir não apenas os indivíduos, mas também os subgrupos. Pesquisas e teorias têm de levar em consideração a forma como os subgrupos interagem com seu líder e como agem entre si, pois este é um importante contexto na liderança de qualquer coletivo caracterizado por qualquer tipo de diversidade: nacional, étnica, política, religiosa, sexual, gênero, valores, etc. Uma maneira de unir os diversos subgrupos sob uma só liderança é a promoção de relações e atitudes positivas entre os subgrupos, mesmo com a manutenção de suas identidades distintas de grupo. Outro ponto importante para que isso ocorra é a redução de atitudes negativas e aumento das positivas entre grupos distintos. As atitudes intergrupais positivas e negativas seriam dimensões independentes das relações intergrupais, apesar de serem freqüentemente presumidas unidimensionais, refletindo a posição de que um objeto é um continuum avaliador singular (Fabrigar, MacDonald, & Wegener, 2005). É necessária uma caracterização multifacetada de atitudes na maneira de refletir, como, por exemplo, o fato das pessoas constantemente experimentarem ambivalência de atitudes, mantendo tanto atitudes positivas quanto negativas em relação a um único objeto (Kaplan, 1972).

Pittinsky (2009) afirma que líderes freqüentemente percebem a necessidade de se criar relações positivas entre os subgrupos, porém, direcionam seus esforços a, principalmente,

reduzir discordâncias, eliminar conflitos, lutar contra preconceito, e assim por diante. O autor destacou que os textos existentes sobre liderança são limitados, no sentido de que se direcionam à redução de relações e atitudes intergrupais negativas, mas pouco falam, ou sequer mencionam, as atitudes positivas, raramente passando da neutralidade. Essa abordagem leva à errônea conclusão de que a redução do negativo é o aumento do positivo, e que a ausência de atitudes intergrupais negativas é o suficiente para resultar em relações intergrupais positivas. Essas presunções comuns são desafiadas pelo modelo de sistema bidimensional de atitudes intergrupais.

Flexibilidade e adaptabilidade comportamentais podem ser definidas e mensuradas de diversas formas, no entanto, para ser adaptável, o comportamento selecionado deve ser relevante para as situações em que é usado. Logo, um indicativo melhor de flexibilidade é a extensão com a qual o comportamento do líder varia de forma apropriada para diferentes tarefas e subordinados. Diferentes tarefas geralmente requerem padrões diferentes de comportamentos de liderança. E ainda, subordinados normalmente diferem em relação a suas experiências, habilidades, valores, necessidades; e o comportamento do líder com diferentes indivíduos deve variar adequadamente (Yukl & Mahsud, 2010).

Sendo tanto um fator quanto uma fronteira para a vida organizacional, a diversidade nacional entre funcionários é uma das demandas da globalização. E uma vez que esse processo só tende a se intensificar, é de grande importância a adoção de um modelo de liderança que englobe os novos aspectos com os quais os líderes, e seus seguidores, agora terão que lidar. Considerando que cada nacionalidade é tida como uma identidade (Chao & Moon, 2005), ou como uma forma de cultura (Gelfand, Erez & Aycan, 2007), dela surge uma única alquimia de vários aspectos da vida do indivíduo, como sua história, etnia, política, religiões, valores e sistema educacional. Assim como outras formas de diversidade entre

funcionários, diversidades nacionais podem causar problemas. Unir as pessoas em prol de uma meta comum se torna mais difícil e complexo. Segundo Ambady, Koo, Lee & Rosenthal (1996), quando essas mesmas pessoas se diferem em valores, estilos de comunicação verbal e não verbal, orientação em relação à autoridade, e inúmeros outros hábitos e tendências que variam dentro de culturas nacionais (Dickson, Den Hartog & Mitchelson, 2003).

Gibson e Grubb (2005) apontam que a formação de subgrupos dentro de organizações é facilitada pela diferenciação saliente de características tais como aparência física e sotaque entre os membros de diferentes nacionalidades, que se unem baseados em suas identidades nacionais. Essa formação de subgrupos muitas vezes impede a solidariedade social entre os membros do grupo geral e resulta na diminuição do capital humano, prejudicando assim o coletivo, que é a base da liderança (Putnam, 2007).

Bass (1990a) aponta que algumas presunções têm prejudicado a utilidade de teorias, estendendo-as aos contextos de diversidade e a união das pessoas em um só coletivo, devendo-se destacar a criação do coletivo, que tem sido conceitualizada como a união de vários indivíduos no intuito de conquistar uma meta comum. Bennis (2007) afirma que a liderança é uma tríade entre o líder (ou líderes), os seguidores e o objetivo em comum que desejam alcançar. A forma como os integrantes de um grupo percebem o problema e o modo como eles podem contribuir para sua solução podem ser consideravelmente modificados através das considerações individualizadas do líder (Atwater & Bass 1994). Os autores afirmam que os líderes transformacionais demonstram consideração individual e reconhecimento das diferenças biográficas dos membros do grupo, e que o líder tem a responsabilidade de balancear a necessidade da tarefa em questão com o nível de coesão necessária, ao mesmo tempo em que leva em consideração a natureza das pessoas que fazem parte de sua equipe.

Pesquisas mostram que diferenças culturais são situacionais e podem ser mais ou menos salientes dependendo do contexto (Hong, Morris, Chiu & Benet-Martínez, 2000); que indivíduos podem ser bem abertos e adeptos em modificar e mudar seu comportamento a fim de se adaptarem a uma situação (Molinsky, 2007); e que variações dentro de uma cultura são tão grandes quanto diferenças entre culturas distintas (Shweder & Sullivan, 1990). Assim, os subgrupos dentro do grupo geral são ignorados a despeito da convincente evidência de que as afiliações (positivas ou negativas) entre esses subgrupos podem influenciar de forma intensa o processo de liderança (Pittinsky, 2010). O autor afirma que a união dos subgrupos em um único coletivo já consiste em um grande objetivo por si só, porém, é também um passo crucial para concretizar os objetivos mais gerais da organização, como desenvolver novos produtos ou obter lucro. Outro ponto para o qual ele chama atenção é a relação que surge entre os liderados. Muitas pesquisas focam a forma de relacionamento entre o líder e sua equipe, porém existem poucas referências ao relacionamento criado entre os liderados, que são, por sua vez, um sistema dinâmico, particularmente com relação ao contexto de diversidade.

Fredrickson (2001) estudou a distinção entre emoções interpessoais positivas e negativas, e, em sua teoria intitulada “ampliar e criar” discute que emoções positivas estão mais intimamente ligadas à ações e comportamentos positivos do que emoções negativas. Resultante disso, o repertório pensar-agir é ampliado para além dos padrões típicos de raciocínio, criando assim oportunidades para construir uma nova gama de recursos pessoais, o que inclui recursos sociais como a amizade e as redes de suporte-social. Assim, para que subgrupos se unam em prol de um objetivo em comum com relações positivas entre si, não basta somente a ausência de atitudes negativas, é necessária também a presença de atitudes positivas.

Considerando que as atitudes positivas e as negativas provêm de diferentes antecedentes, ainda que alguns comportamentos de liderança que diminuem atitudes negativas entre subgrupos diversificados possam também aumentar atitudes positivas, a promoção de atitudes positivas geralmente pede um conjunto diferente de ações das que reduzem atitudes negativas. É importante considerá-las atitudes independentes entre si, e, tal como Cacioppo, Gardner e Berntson (1997) demonstraram em seu estudo, existe um processo distinto de atitudes positivas e negativas, de tal forma que atitudes positivas predispõem aproximação, enquanto atitudes negativas levam ao afastamento.

Nesse sentido, uma dimensão positiva que deve ser trabalhada e incentivada no ambiente do líder foi a denominada *allophilia*, do grego “amor/gostar do outro” (Pittinsky, Montoya, Tropp & Chen, 2007). Apesar da falta de estudos e reconhecimento dessa dimensão positiva, é possível observar que o conhecimento dela, juntamente com o da independência das atitudes e relações positivas e negativas, abrem novas portas e áreas de liderança. Dessa maneira, os resultados provenientes de atitudes intergrupais positivas são distintas dos resultados que vem de uma falta ou baixa negatividade de atitudes intergrupais e vice-versa.

Resumindo, o modelo bidimensional de liderança intergrupar de Pittinsky (2010) afirma que líderes possuem dois papéis distintos na criação do coletivo para uma liderança eficiente no contexto de subgrupos diversificados: eles podem reduzir atitudes negativas intergrupais entre os subgrupos e os comportamentos negativos associados a estas, e eles podem promover atitudes positivas intergrupais entre subgrupos e os comportamentos positivos associados. Para obter melhores resultados, o líder pode, e deve, fazer ambos. Essa atuação implica que líderes podem formar coletivos ao promover relações positivas e

reduzindo relações negativas entre subgrupos coletivos sem eliminar a identidade individual do subgrupo.

O autor afirma que, apesar de recentes, as teorias sobre *allophilia* produziram descobertas de implicações importantes sobre liderança nas diversidades, e que a interação cooperativa funciona, em parte, por conta do aumento da percepção de valores ou benefícios positivos “no outro”. Mas a independência de atitudes positivas e negativas sugere que a liderança deve realizar ações adicionais especificamente para aumentar atitudes positivas. Por conta disso, e para que os integrantes dos grupos demonstrem uma ligação pró-ativa em relação a membros de outros subgrupos, o líder deve criar um ambiente onde as ações de indivíduos que demonstram afeto se tornam o padrão correto e a forma aceita de agir, preferencialmente demonstrando esse comportamento ele mesmo (Mansbridge, 1990).

Um segundo modelo dentro das teorias de liderança que também tem sido intensamente aplicado na diversidade é o de liderança transformacional (Bass & Riggio, 2006). Líderes que procuram criar a coletividade no contexto de diversidade podem apresentar certas características de liderança transformacional. Pesquisas demonstram que esse tipo de liderança apresenta maior eficiência na criação do coletivo do que a liderança transacional. Hoyt e Blascovich (2003) demonstraram que o estilo de liderança transformacional é mais fortemente ligado à coesão de um grupo do que o estilo de liderança transacional, que tem como foco a satisfação dos interesses próprios dos seguidores. Enquanto os líderes transformacionais fazem uso do poder mais sutil da inspiração, os líderes transacionais motivam seus seguidores através do concreto poder da abordagem de ameaça e recompensa (Nye, 2008).

Pittinsky (2010) questiona como a liderança transformacional, apesar de aparentemente criar uma coletividade de forma eficiente, interage com diversidades,

principalmente as de nacionalidade; também afirma ser um provável motivo o fato desse estilo de liderança possuir uma influência positiva em seguidores, clamando pelo reconhecimento das dimensões positivas que foram delineadas no modelo bidimensional de liderança intergrupala. Segundo Judge e Piccolo (2004), liderança transacional também pode ser usada para criar um coletivo a partir de subgrupos através da promoção de atitudes positivas entre subgrupos diversificados.

Essa forma de liderança tem influência no relacionamento dos subgrupos entre si. Pittinsky e Montoya (2009) encontraram níveis maiores de apoio para membros de outro grupo entre aqueles que apoiavam tanto valores de igualdade quanto sentimentos de *allophilia* pelos membros do mesmo. É provável que líderes transformacionais enfatizem valores de igualdade que interajam com a *allophilia* já presente em seus seguidores, ou, talvez, que eles enfatizem o gostar, que interage com valores de igualdade que, ou são salientados por eles, ou já estão presentes em seus seguidores.

Uma consideração de alguns dos clássicos casos históricos de liderança transformacional demonstra que líderes como Martin Luther King Jr. e Nelson Mandela, que não apenas promoveram valores de igualdade como também lutaram por atitudes positivas entre subgrupos. Seguindo esses exemplos, líderes que estejam com dificuldades para lidar com seus seguidores de diversidades, sejam estas nacionais, étnicas, de gênero, entre outras; podem utilizar a dimensão positiva de atitudes intergrupais para bons efeitos. Utilizando uma forma de influência que inspire de formas sábias, o líder leva seus seguidores para uma positividade que engloba diversos subgrupos diferentes, sendo esta uma instância de habilidade de liderança mais geral (Sternberg, 2007).

Pittinsky (2010) conclui que o modelo de liderança bi-dimensional intergrupala aborda um ponto central de todos os modelos de liderança: o da criação da base da liderança, o

coletivo. O modelo argumenta que, em um contexto de coletivos diversificados, a tarefa não envolve apenas unir indivíduo mas também unir seus subgrupos presentes; assim como a criação de um coletivo eficiente através da promoção de relações positivas entre subgrupos e sem tentativas de eliminar ou diminuir suas distintas identidades subgrupais. Isso envolve atos de liderança – de indivíduos e de instituições – que não apenas reduzam atitudes negativas entre os subgrupos que devem ser unidos, como também aumentem independentemente atitudes positivas entre esses mesmos subgrupos.

O modelo é aplicável a muitos tipos de diversidades, o que o torna de alto valor em qualquer posição ou situação de liderança. Ao se conceituar liderança entre diversidades como uma forma de liderar uma coleção de subgrupos cujos membros detenham suas identidades subgrupais, o modelo é tanto geral o suficiente para gerar pesquisas, quanto parcimonioso o suficiente para evitar laboriosas identificações e resoluções de cada contingência posta por cada justaposição de diferenças culturais possíveis. Além disso, esse modelo providencia uma ponte entre modelos e teorias mais gerais de liderança, compreendidas no contexto de diversidade, sendo aplicável tanto a líderes educacionais em vizinhanças multi-étnicas, negociadores de tratos internacionais, líderes religiosos enfrentando discordâncias e governos de países pluralistas. Tanto a necessidade e a possibilidade para liderança entre diversidade são promissoras.

A idéia de uma liderança flexível e adaptável envolve mudanças de comportamentos de maneira apropriada conforme a situação. Essa flexibilidade pode ocorrer em diferentes contextos, como quando, por exemplo, ocorre uma mudança de uma posição de liderança para outra com responsabilidades e desafios diferentes. Quando um evento súbito e incomum ameaça interromper a normalidade das operações ou prejudicar pessoas ou propriedades, uma resposta rápida, mas apropriada, é necessária para minimizar os efeitos adversos para a

instituição ou contexto que o líder representa. O quão bem um líder lida com essas crises imediatas é um indicador de liderança flexível e adaptável. A extensão com a qual realiza mudanças apropriadas em estratégias e táticas também é outro indicativo (Yukl & Mahsud, 2010).

Após uma ampla revisão acerca das teorias e modelos de liderança, e dos desafios atuais enfrentados pela temática, torna-se importante também considerar a faceta oposta à estudada até o momento: a liderança negativa. Isso porque, devido a uma forte (e aparentemente automática) suposição de que a liderança é algo bom, poucos pesquisadores sequer ponderaram sobre uma pergunta: liderança tem que ser sempre boa ou também pode ser ruim?

Liderança negativa

Como consequência dessa falta, as pessoas geralmente falham em reconhecer a realidade da liderança ruim. Kellerman (2004) critica essa visão geral de que ser líder é bom porque ser líder é, em si, algo bom. Ela exemplifica esse ponto com provavelmente o exemplo mais clássico de um líder que não pode ser classificado como algo bom: Hitler, que não só foi a pessoa de maior impacto na história do século XX, como também foi um indivíduo de grande habilidade em inspirar, mobilizar e orientar seus seguidores. Se removidas do contexto perverso para o qual as utilizou, o que são essas habilidades senão atuações de liderança? Hitler, infelizmente, foi um líder muito habilidoso – eficiente, claro e de uma influência altíssima – mas possuir essas habilidades de liderança fizeram dele um bom líder? A resposta parece óbvia e comprova o ponto apontado pela autora.

Heifetz (1994) aponta que o tema liderança inspira paixão, seja em seu estudo ou exercício, por conta do sentimento de valores que este inspira; mostrando o juízo de valor que

se tem do termo. Seja no meio organizacional, político ou qualquer que a utilize, a liderança é algo muito prezado e que envolve a auto-imagem e códigos morais de quem se situa em seu contexto. Porém, como o autor ressalta, o modo como se discute a liderança é pouco iluminador. O termo é utilizado para descrever pessoas que são admiradas por seus valores como coragem, comprometimento e habilidades. Mas, por outro lado, existe a insistência de que o termo liderança é livre de valores. Pablo Escobar, cabeça do cartel de drogas de Medellín, pode ser considerado um líder de grande influência, ainda que seus valores e metas fossem considerados abomináveis pela maioria das pessoas, pois ele levava seus liderados a adotarem seu ponto de vista. Assim como Hitler.

Liderança, por si só, não é necessariamente algo bom. Os exemplos acima provam que existe a liderança negativa, sendo que o reconhecimento da existência desta é necessário para a formulação de uma teoria ou abordagem de liderança (Kellerman, 2004). A autora destaca que o mau uso de poder, autoridade e influência nem sempre ocorrem de forma deliberada, podendo ser resultado de descuido ou negligência, mas que isso não o torna menos prejudicial ou em alguns casos, desastroso.

Freqüentemente, a mídia utiliza o termo líder para denotar indivíduos com alguma autoridade ou que possua seguidores. Assim, surgem líderes de gangue, da máfia, da organização – a pessoa que recebe autoridade informal ou formal de outros – independente dos valores que eles representam ou o produto a ser produzido, no qual eles têm papel importantíssimo na produção (Heifetz, 1994). Kellerman (2004), porém, não desconsidera e ressalta o papel dos liderados, pois um líder, bom ou ruim, não pode existir sem eles. Parte da responsabilidade pela existência de maus líderes está nos liderados, que permitiram e deram poder (*empower*) a esse indivíduo. Para existirem líderes ruins, são necessários liderados ruins, que existem devido ao fato de que, mesmo maus líderes, freqüentemente satisfazem as

necessidades mais básicas, como manter a ordem, prover identidade e coesão, e garantir que o trabalho seja realizado. A autora conclui que a existência de má liderança se deve à combinação de ambos líderes ruins e liderados ruins. Sem a presença de liderados é impossível algo acontecer, inclusive a liderança ruim. Sendo assim, liderados e líderes compartilham a responsabilidade pela liderança que criam, seja ela boa ou ruim.

Calder (citado por Heifetz, 1994) afirma que essa desconsideração pelo termo liderança não pode continuar. Ele concorda que a palavra *liderança* pode ser usada como se fosse despida de valor, para, dessa forma, descrever pessoas e fenômenos amplos com consistência. Porém, utilizar além disso para determinar uma pessoa em cargo de liderança sem prestar atenção aos valores que ela implica, mostra uma contradição existente no conhecimento comum sobre o tema, não somente nubla a clareza do pensamento e estudo do conceito, mas também modela a qualidade da liderança (ou falta da mesma), que é tão almejada, ensinada e obtida.

Kellerman (2004) define duas categorias de má liderança: ineficiente e anti-ética. Na primeira, o líder não consegue produzir a mudança desejada por motivos que podem incluir habilidades fracas, estratégias erroneamente desenvolvidas, táticas pobremente aplicadas, falta de características de líder, e a eficiência que o líder consegue alcançar não é o suficiente para cumprir as metas. A segunda se resume a incapacidade de distinguir certo e errado. Dessa forma distinguiu sete tipos de má liderança, atribuindo aos três primeiros a uma liderança ineficiente e aos outros quatro uma liderança anti-ética:

(1) Incompetente: o líder, assim como alguns de seus liderados, não apresenta a vontade ou habilidade (ou ambos) de sustentar uma ação eficaz, deixando de criar mudanças positivas, o que é um dos principais pontos necessários para uma boa liderança. O líder incompetente não é necessariamente assim em todos os aspectos, e pode sê-lo de diferentes formas; alguns

líderes são descuidados, distraídos ou preguiçosos, outros faltam em praticidade ou inteligência acadêmica ou emocional, ou são simplesmente derrotados por incertezas e estresses, incapazes de se comunicar, educar, delegar, etc.

(2) Rígido: o líder e pelo menos alguns de seus liderados são inflexíveis e duros, e, apesar de serem competentes no cumprir das metas que começaram, eles são incapazes de ou não querem se adaptar a novas idéias, novas informações ou mudanças necessárias, o que leva a ineficiência do grupo todo.

(3) Imoderado: o líder não apresenta autocontrole e isso é piorado por liderados indispostos ou incapazes de intervir de forma eficaz.

(4) Insensível: o líder e alguns de seus liderados são indiferentes ou insensíveis. As necessidades, vontades e desejos da maioria dos membros do grupo ou do ambiente da liderança são ignorados, principalmente o de pessoas subordinadas e em níveis mais baixos que o do líder.

(5) Corrupto: o líder e um grupo de seus liderados mentem, trapaceiam e/ou roubam. Eles colocam seus interesses próprios acima do interesse do grupo como um todo.

(6) Insular: o grupo de líder e liderados ruins minimizam ou desconsideram o bem-estar dos “outros” – fora do grupo ou até mesmo do restante do ambiente como um todo (organização, escola, comunidade, centro) – pelos quais eles têm um mínimo de responsabilidade direta.

(7) Mau: o líder e alguns de seus liderados cometem atrocidades, usando dor (não necessariamente física) como um instrumento de poder. O dano causado é severo, podendo ser físico, psicológico ou ambos.

Nesse modelo, líderes ruins são ruins por apresentarem ineficiência ou atitudes anti-éticas, ou ambas. Por isso, líderes e liderados ideais devem ser, ao mesmo tempo, eficientes e éticos. Porém, uma vez que é possível os líderes falharem somente em uma dessas dimensões

é possível que eles e seus seletos liderados possam ser, concomitantemente, eficientes e anti-éticos, assim como éticos e ineficientes. Considerando, de um lado, a existência da liderança eficaz e positiva, e de outro lado, da possibilidade de uma liderança ineficaz e negativa, as características dos líderes eficientes tornam-se foco de investigação.

Características dos líderes

Schmidt (2004) caracteriza o líder como aquele que percebe situações problemáticas como desafios e sente-se motivado a enfrentá-las, não tendo medo de parecer ridículo ou do julgamento dos outros. Estimula a criatividade nos colegas de trabalho e nas pessoas ao seu redor, oferecendo oportunidades para se desenvolverem, quebra padrões de comportamento disfuncionais com assertividade, sente-se a vontade quando precisa se comunicar e encontra formas de reconhecer e gratificar os momentos criativos e inovadores de sua equipe seja ela de trabalho ou de outros contextos e ambientes.

Por sua vez, Martins (2009) afirma que o rompimento com o padrão de dominação do modelo de liderança da Era Industrial, o resgate e inspiração de confiança nos outros funcionários por meio do desenvolvimento das competências individuais e do envolvimento mútuo entre a equipe, são características do líder adequado, assim como: ousadia para lidar com riscos, empreendimento, capacidade de mobilização, de estimular as habilidades dos subordinados e reconhecer seus êxitos, ser comunicativo, criativo, e inovador, e romper paradigmas, estimulando a participação e desenvolvimento de seus funcionários. Habilidades e comportamentos relevantes incluem a habilidade de antecipar problemas com antecedência, assim como identificar rapidamente e com precisão as razões para o problema, e determinação em responder imediatamente aos problemas, comportamentos como ser proativo em planejar como evitar problemas, preparar planos de contingência para minimizar efeitos de problemas

inevitáveis, e liderar outros com confiança em uma resposta coletiva contra a crise, também são características importantes de líderes (Yukl & Mahsud, 2010).

Na visão de Santos e Castro (2008), as dimensões da liderança incluem: a iniciativa, a investigação, o posicionamento, a solução de conflitos, a tomada de decisão e a crítica. Dependendo do comportamento do líder, podemos caracterizar essas dimensões e definir os estilos de liderança. Outros autores, tais como Robbins (2006), apontam que a confiança é a característica fundamental da liderança, uma vez que a equipe só segue e se deixa influenciar por uma pessoa líder na qual confiam, opinião complementada por Boon e Holmes (1991) ao definirem essa característica como a expectativa positiva que uma pessoa têm de que a outra não agirá de forma oportunista, seja através de palavras, decisões ou ações. Ainda nesse sentido de confiança, Schindler e Thomas (1993) apontam cinco dimensões básicas como fundamentos para o conceito de confiança: consistência, competência, lealdade, abertura e integridade, sendo esta última referente à honestidade e confiabilidade. A confiança é um atributo vital para a liderança: se essa confiança é perdida, o desempenho da equipe pode sofrer efeitos adversos graves (Cunningham & MacGregor, 2000). Tan e Tan (2000) afirmam que essa é a dimensão mais crítica quando a confiança despertada por alguém é avaliada.

A troca de pensamentos, emoções, e comportamentos que ocorrem entre indivíduos em cargos de liderança e com quem eles trabalham é altamente dependente na habilidade daqueles envolvidos em avaliar propriamente, escolher, e empregar o comportamento exigido em situações adaptativas dentro e fora da instituição (Kilbur & Donohue, 2011). Mas a liderança não é apenas uma questão de ações, atitudes, comportamentos, posturas, características ou carisma; ela também é influenciada por um fator que raramente é apontada em estudos sobre essa habilidade: o contexto.

O contexto e sua influência na liderança

Uma teoria que enfatiza a importância do contexto, Teoria Puramente Situacional, é explicitada por Vroom e Jago (2007), ao apontar que a liderança depende do contexto onde ocorre e que as variáveis contextuais ou da situação são relevantes tanto para pesquisa sobre quanto para a prática de liderança, afirmando ainda que poucos cientistas sociais contestariam a validade desta afirmação. Nesse sentido, para cada contexto os líderes precisam saber como diagnosticar a situação e identificar os tipos de comportamentos que são apropriados. Além disso, eles precisam saber como usar diferentes comportamentos de maneira habilidosa (Yukl & Mahsud, 2010). Por esse motivo, a maioria dos cientistas sociais interessados em liderança mudou o foco do debate entre pessoa ou situação a favor da procura por um conjunto de conceitos que fossem capazes de lidar tanto com as diferenças apresentadas em contextos diversos quanto com as diferenças entre líderes.

A teoria de Fiedler (1962) apóia esse conceito ao expor que a produtividade assim como o desenvolvimento e utilização da criatividade podem ser prejudicados tanto pelo ambiente quanto pelo tipo de líder. Por exemplo, um líder que atua de forma mais pessoal, até mesmo com os subordinados de quem menos gosta, está mais centrado no bem estar de sua equipe, e pode não atuar tão bem frente a uma situação de estresse e ansiedade interpessoal. Já um líder que geralmente se preocupa mais com o sucesso das tarefas de seu grupo pode se tornar ansioso em um ambiente em que as pessoas trabalham em um clima mais calmo e interpessoal. É por essas diferenças que algumas pessoas podem se destacar como ótimos líderes em situações de emergências ou sobre grande pressão, onde podem relevar a preocupação sobre relações interpessoais a segundo plano. Esses mesmos indivíduos dificilmente conseguem liderar um grupo na situação oposta, quando as coisas ocorrem sem condições adversas. Outros líderes operam bem sob condições normais, porém não

conseguem lidar com uma situação de emergência. A adoção de uma ou outra postura pode ser influenciada pela criatividade pessoal e a disposição para correr riscos e trabalhar sob pressão.

Vroom e Jago (2007) também apontam um argumento de que os atributos de um líder passam a ser irrelevantes para a eficiência de seu ambiente devido a três componentes: 1- Líderes têm poderes muito limitados (muito menos do que qualquer um atribuídos a eles), 2- Candidatos para uma posição de liderança terão de passar pelo mesmo processo de seleção, que buscará um conjunto específico de indivíduo e excluíra outros, o que sua vez irá reduzir drasticamente quaisquer diferenças que os líderes poderiam apresentar entre si, e 3-Quaisquer diferenças entre essas pessoas serão superadas por exigência situacional no papel de liderança. Os autores explicam que apesar dessas implicações serem válidas, uma vez que é possível ver que as diferenças individuais seriam descartadas através de processos restritivos e tornariam as diferenças irrelevantes para a liderança; os mesmo questionam o quão freqüente elas realmente são verdadeira. Os desafios enfrentados pelos líderes são diversos e repletos de ambigüidade, incerteza e abertos a diferentes interpretações, por dois motivos: por mais que o critério de seleção possa reduzir a variável de diferenças individuais ele não as elimina, e o segundo é o de que a maioria dos líderes não são figuras meramente representativas, os quais apenas "aparenta liderar", eles apresentam sua própria forma de visualizar o problema de acordo com suas características pessoais.

As pesquisas de Vroom e Yetton (1973) e Vroom e Jago (1988) indicam a importância de incorporar o contexto na procura por uma teoria de liderança legítima em vez de removê-lo em prol de uma mais fácil de aplicar. Suas pesquisas mostraram que contextos são responsáveis por três vezes mais variáveis no exercício de liderança do que as diferenças individuais, ressaltando o importante papel que as forças situacionais interpretam na ação de

liderar. Mas, os autores também apontam o valor da descrição de traços em situações específicas, descrevendo-os como padrão comportamental consistente em tipos específicos de contextos.

Sobre a função da situação na liderança a análise de Vroom e Jago (2007) identificou três papéis distintos que as variáveis situacionais trazem ao processo de liderança, sendo o primeiro destes a Eficácia Organizacional, muitas vezes considerada como indicativo de liderança, é influenciada por fatores situacionais fora do controle do líder. Apesar de generais de exércitos, maestros de orquestras e técnicos de futebol receberem adulações pelo sucesso e culpa pelo fracasso, performances de sucesso são tipicamente resultados do esforço coordenado de muitos. Em sistemas abertos atingir a meta é também influenciado pela ação de competidores, sanção de novas legislações, novas tecnologias e nível de interesse das pessoas envolvidas ou das que procuram o serviço oferecido pelo líder e seu grupo (para nomear algumas variáveis). Todos esses fatores têm um profundo efeito na eficácia da liderança, dificultando discernir os efeitos da mesma liderança.

O segundo papel das variáveis situacionais é o de que situações moldam o comportamento de líderes. Pessoas, incluindo líderes, são afetadas pelo seu ambiente tanto quanto pela suas características individuais que os predis põem a certos tipos de comportamentos. Infelizmente, o campo de liderança tem se identificado mais intimamente com o campo de diferença individual e tem ignorado abertamente como o comportamento de líderes é influenciado pelos contextos em que eles se encontram. O modelo heróico, com sua procura por um traço geral de liderança, assim como investigadores de comportamento de líderes na Universidade de Ohio e Universidade de Michigan associaram um grau de invariância entre situações que é raro, ou nunca, observado.

O terceiro e último papel desempenhado pelas variáveis situacionais é o de que as Situações influenciam as conseqüências do comportamento do líder. Livros populares sobre gerenciamento estão cheios de máximas como decisões de desligamento, delegar, ampliar trabalhos, colocar sua confiança em pessoas, o cliente deve sempre vir primeiro, entre outros. Cada uma dessas declarações é livre de situação. O conselho dado não faz qualquer relação com as variáveis situacionais, não especificando em quais tipos de contexto a ação aconselhada seria eficaz ou em quais seria ineficaz.

Diante o exposto até o momento, podemos ver que a liderança é uma característica que é muito exigida e valorizada nos indivíduos, tanto socialmente quanto profissionalmente. Considerando que os contextos sociais e ambientais acabam por influenciar o comportamento dos indivíduos de uma forma geral, o presente trabalho buscou investigar em que medida diferentes ambientes acabam por gerar diferentes definições de liderança e diferentes critérios para sua identificação.

OBJETIVOS

Objetivo Geral:

Avaliar a compreensão que indivíduos, em diferentes contextos (empresarial, social e educacional), possuem acerca da habilidade de Liderança.

Objetivos Específicos:

- Investigar qual a compreensão que se tem do fenômeno de liderança de acordo com o ambiente em que o indivíduo se encontra.
- Identificar a definição que os participantes possuem acerca da liderança.
- Verificar quais critérios são utilizados por essas pessoas para a identificação de um bom líder e as características que os descreveriam.
- Levantar os comportamentos que fazem com que a liderança seja considerada boa, na opinião dos participantes.
- Identificar quais comportamentos, na visão dos participantes, comprometem uma liderança eficaz.
- Conhecer os adjetivos que descrevem uma liderança eficaz.
- Estabelecer a relação entre os conceitos investigados, considerando-se a amostra total e os grupos separadamente, de forma a buscar semelhanças e diferenças.

MÉTODO

Participantes

A pesquisa contou com a participação de 21 indivíduos, selecionados por conveniência, com idade média de 42,29 anos (D.P.=10,08), sendo, a maioria, do sexo feminino (59,09%). De acordo com o contexto em que pertenciam, foram divididos em três grupos:

- Contexto empresarial, composto por oito participantes, que faziam parte de dois contextos empresariais, sendo um destes uma empresa nacional de pequeno porte com 5 funcionários, atuando na área de comércio e a outra uma empresa nacional de porte médio, atuando no cenário de máquinas, com 35 funcionários.
- Contexto social, composto por sete participantes que atuavam em duas instituições, ambas beneficentes, freqüentadas em horários alternativos ao escolar, com o objetivo de promover o desenvolvimento dos participantes enquanto cidadãos, futuros participantes do mercado de trabalho, estando, uma delas, focada na formação de crianças e adolescentes em atividades complementares para a escola, cursos técnicos e desenvolvimento enquanto indivíduos, atendendo a 120 indivíduos, e, a segunda, voltada para atividades sociais e de cidadania, com cursos para adultos e adolescentes, atendendo a 50 pessoas
- Contexto educacional, foi composto por seis indivíduos que atuavam em dois contextos educacionais, sendo um destes uma escola de médio porte pertencente a uma rede nacional de ensino de idiomas, ensinando a 465 alunos, e o outro uma unidade pertencente a uma rede nacional de ensino regular (ensino fundamental, médio e faculdade), de grande porte, atendendo a 2140 alunos.

Instrumentos

Para avaliar as concepções de liderança, um questionário composto por seis questões abertas foi elaborado pela pesquisadora (vide Anexo B). As questões foram desenvolvidas de forma a facilitar a apresentação, pelo participante, da sua compreensão sobre o conceito de liderança (Questão 1: Como você define liderança?), como reconhecer um líder (Questão 2: Como você faria para identificar um bom líder? Que características te chamariam a atenção?), definir comportamentos de um líder eficaz (Questão 3: Para que uma pessoa seja considerada um bom líder, quais comportamentos são importantes ela apresentar?), características que identificam uma liderança eficaz (Questão 4: Liste 5 características que o bom líder apresenta) e as que a comprometem (Questão 5: Na sua opinião quais comportamentos comprometem uma liderança eficaz?, além do levantamento dos adjetivos que descreveriam um líder não eficaz (Questão 6: Liste 5 adjetivos que comprometem a liderança eficaz).

Procedimentos

Inicialmente o projeto foi encaminhado ao Comitê de Ética em Pesquisa para avaliação, sendo que, após sua aprovação (sob número 0244/11, disponibilizado no Anexo D), deu-se início à coleta de dados. Anteriormente à aprovação, a aluna entrou em contato com as empresas, escolas e centros comunitários com a finalidade de apresentar aos responsáveis sua proposta de trabalho e obter dos mesmos a assinatura da folha de rosto.

Após a autorização, a pesquisadora organizou, junto com a pessoa responsável em cada contexto, o processo de convite aos participantes, de forma a verificar quantos se disponibilizavam a participar da pesquisa. O processo de aplicação da pesquisa foi realizado de acordo com a disponibilidade de cada participante, nos dias e horários previamente combinados.

Na ocasião da coleta de dados, o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido foi entregue a todos os participantes (vide Anexo A), com a finalidade de obter a autorização dos mesmos para que seus dados fossem utilizados na pesquisa, garantindo-se, por meio do compromisso ético assumido, que todos tivessem o respaldo necessário durante e após a pesquisa.

As aplicações foram realizadas coletivamente, com os membros de cada local, e duraram aproximadamente 30 minutos. Os questionários foram entregues a cada participante e foram respondidos individualmente pelos mesmos. A pesquisadora permaneceu no local aguardando a devolução dos mesmos. Após o término da coleta, teve início o processo de análise das respostas provenientes do questionário, realizado pela própria pesquisadora.

Análise dos dados

Após o término da coleta, teve início o processo de análise qualitativa das respostas, processo realizado pelas próprias pesquisadoras. Os dados foram analisados de forma qualitativa. As respostas passaram por uma análise de conteúdo, a qual visou identificar as principais idéias contidas em cada resposta, e, posteriormente, seu agrupamento por similaridade. Dessa maneira foram elaboradas categorias prévias de análise, as quais passaram por um julgamento posterior, realizado por sete juízes independentes, todos psicólogos formados. Destes, a maioria era do sexo feminino (85,71%), sem uma área de atuação predominante na Psicologia, com uma idade média de 25,29 anos (D.P.=1,8 anos) e média de tempo de formação de 2,7 anos (D.P.= 1,7 anos).

A tarefa dos juízes consistiu em categorizar cada uma das respostas dadas pelos participantes, enquadrando-a em uma das categorias pré-determinadas. Convém ressaltar que tal procedimento não teve o objetivo de determinar arbitrariamente em qual categoria cada

resposta deveria ser enquadrada, ou ainda a tentativa de assumir uma categoria considerada “correta”. Também deve-se deixar claro que ficou aberta a possibilidade do juiz não concordar com as categorias previamente definidas, sendo que, nesse caso, as instruções da tarefa realçavam a possibilidade dele criar uma nova categoria, caso necessário, situação que acabou não ocorrendo. O formulário recebido pelos juízes encontra-se disponível no Anexo C.

A tarefa consistiu em ler cada uma das respostas apresentadas, julgando em qual categoria esta se enquadrava (dentre as previamente apontadas em cada questão). Foi solicitado aos juízes que primeiramente lessem atentamente a definição de cada categoria a fim de obter melhor embasamento para julgar cada resposta, e explicado que a categoria “Outro”, opcional em algumas questões, deveria ser utilizada caso o juiz considerasse que nenhuma das categorias já existentes e apresentadas nas tabelas encontrassem adequadas, devendo então preencher o espaço “Definição” com a compreensão que ele tinha daquela resposta. Após essa avaliação, o juiz deveria colocar, na coluna em branco, o número da categoria à qual considerou que a resposta se encaixava. Após o término o teste respondido foi enviado novamente à pesquisadora.

Em seguida ao recebimento de todos os formulários preenchidos, o agrupamento das categorias indicadas por cada juiz foi realizado com a finalidade de se estimar a porcentagem de classificações de cada resposta em cada uma das categorias, de maneira a verificar a existência de consenso nesse processo de categorização das respostas dos sujeitos, considerando-se cada um dos contextos investigados. Dessa forma cada uma das respostas foi enquadrada na categoria mais apontada pelos juízes, independente da porcentagem de concordância obtida entre eles. Esse tipo de análise foi conduzida para cada

uma das seis questões buscando-se ainda a existência de diferenças e semelhanças entre os contextos investigados em relação à cada uma das temáticas envolvidas nas questões.

A análise de conteúdo, segundo Flick (2009), é uma forma de analisar o conteúdo textual, se utilizando de categorias que definam o material empírico coletado. Oliveira (2008) afirma que esta análise é uma forma de investigação que, através de uma descrição objetiva, sistemática e quantitativa dos conteúdos, interpreta e consegue analisar em termos gerais os significados semânticos com estruturas sociológicas, descrevendo assim suas características. Essa técnica de análise de dados foi realizada a partir do trabalho de classificação das respostas pelos juízes, o qual se constituiu em um estudo de validade de conteúdo.

Houve uma primeira tentativa de se obter concordância entre juízes, realizada considerando-se oito participantes, todos psicólogos com tempo de formação médio de 10,25 anos (D.P.=14,68 anos), sendo a maioria do sexo feminino (75%), com idade média de 34,13 anos (D.P.= 14 anos). No entanto, essa primeira análise acabou não sendo considerada dada a baixa porcentagem de concordância entre eles, devido à existência de um grande número de categorias para cada questão (chegando, por exemplo, a 12 categorias em algumas questões). Questionados, os juízes afirmaram que o grande número de categorias dificultava a tarefa, visto, inclusive, que algumas respostas poderiam ser enquadradas em mais de uma categoria, de maneira a gerar dúvidas. Assim, uma nova leitura das respostas foi realizada, pela pesquisadora e sua orientadora, a fim de que uma reformulação dessas categorias pudesse ser realizada. Dessa maneira, algumas categorias mais amplas foram criadas, de maneira a englobar categorias próximas, respeitando-se, no entanto, as particularidades das respostas (chegando-se, dessa maneira a três questões que continham cinco categorias, uma questão com quatro categorias e outras duas questões com nove categorias).

Uma nova tentativa foi então realizada, contando com a participação de novos juízes, em um total de sete, todos psicólogos formados, sem conhecimento específico na área investigada. Destes, a maioria era do sexo feminino (85,71%), sem uma área de atuação predominante na Psicologia, com uma idade média de 25,29 anos (D.P.=1,8 anos) e média de tempo de formação de 2,7 anos (D.P.= 1,7 anos). A fim de evitar problemas relacionados à repetição da tarefa e conhecimento das respostas e categorias anteriores, optou-se por substituir todos os juízes.

Posteriormente ao recebimento de todas as planilhas, os dados foram computados pela pesquisadora em uma única planilha, com a finalidade de que a porcentagem de concordância entre eles pudesse ser estimada. Assim, uma tabela para cada questão e para cada contexto investigado foi elaborada, contendo as respostas dos sujeitos, a classificação de cada juiz, a categoria com maior número de classificações e a porcentagem de concordância, estando as mesmas fornecidas nos resultados, apresentados a seguir. Tal procedimento possibilitou a busca por semelhanças e diferenças em cada uma das questões e entre os participantes dos diferentes contextos.

RESULTADOS

Após a categorização de cada uma das respostas dadas pelos participantes, tarefa realizada por sete juízes, a comparação entre as categorias indicadas por cada juiz foi realizada com a finalidade de verificar a existência de consenso, ou não, na interpretação das respostas dos sujeitos, considerando-se cada um dos contextos investigados. Assim, esse tipo de análise foi conduzida para cada uma das seis questões, cujos resultados são apresentados sob a forma de tabela, a qual contém o número da categoria selecionada por cada um dos juízes, a categoria predominante (ou com maior número de escolhas) e a porcentagem de concordância, para cada uma das respostas dos participantes, separadas pelo contexto de origem.

Assim, a análise será iniciada pela apresentação dos resultados obtidos na primeira questão (“Como você define liderança?”), para os participantes do contexto empresarial, social e educacional, disponíveis nas Tabelas 1, 2 e 3, respectivamente. Nesta questão, após um primeiro agrupamento das respostas, pela análise de conteúdo, cinco categorias foram identificadas nas respostas dos participantes, sendo a liderança definida como: (1) habilidades / características pessoais (definida como “atribuições que se enquadram no conceito de habilidade ou que descrevem características pessoais ou de personalidade”), (2) trabalho em grupo (definida como “ênfata a união de indivíduos com uma meta definida comum, comportamentos relacionados à convivência / trabalho em equipe”), (3) crescimento / desenvolvimento de potencialidades (“Se refere a um desenvolvimento pessoal dentro da gestão, visando o crescimento e desenvolvimento das pessoas, assim como a transmissão de experiências”), (4) atitude de tomar a frente de uma situação ou grupo (“Representa um indivíduo proativo, que toma a frente de uma situação ou grupo, gerencia situações, resolve

problemas e apresenta conhecimentos suficientes para superar dificuldades”) e (5) autoridade (“Exercício de autoridade ou comando, referindo-se a pessoas que coordenam / gerenciam fazendo uso de autoridade”). Tais categorias foram disponibilizadas aos juízes, solicitando-se que os mesmos julgassem cada uma das respostas. Assim, os resultados das respostas dos participantes do primeiro contexto considerado, empresarial, são apresentados na Tabela 1.

Tabela 1 – Respostas dos participantes do contexto empresarial à Questão 1: Como você define liderança?

Suj.	Resposta	J1	J2	J3	J4	J5	J6	J7	Categ. Pred.	%
A	Com bom comportamento, prestativo, sempre aberto para discutir assunto do trabalho, atento ao comportamento dos seus amigos de trabalhos, ajudando sempre que precise.	1	1	2	1	1	3	1	1	71,42
B	É uma habilidade que pode ser desenvolvida, no sentido de aglutinar pessoas no sentido de um (ou vários) objetivos.	2	2	4	1	2	3	2	2	57,13
C	Conhecer o produto, compreensão com os subordinados e participação.	1	4	2	1	5	4	1	1	42,86
D	Primeiramente conhecer bem o pessoal de sua equipe, aceitar idéias, sugestões. Valorizar e reconhecer cada funcionário e suas funções. Sempre dar um retorno à dúvidas e propostas.	2	2	1	2	2	3	1	2	57,13
E	É ter como objetivo metas a cumprir e crescimento dentro de sua gestão.	3	1	3	3	5	5	4	3	42,86
F	Pessoas com capacidade de tomar a frente de uma situação ou grupo, levando em conta todas variáveis possíveis.	4	4	3	4	1	1	4	4	57,13

Suj.	Resposta	J1	J2	J3	J4	J5	J6	J7	Continuação	
									Categ. Pred.	%
G	Capacidade que uma pessoa apresenta de adquirir ou exercer a autoridade sobre um determinado grupo.	5	4	4	4	5	1	5	4 e 5	42,86
H	Transferência de conhecimento, métodos, práticas, para que os outros possam executar uma tarefa.	4	2	1	3	3	3	3	3	57,13

Categoria 1: Habilidades / características pessoais; Categoria 2: trabalho em grupo; Categoria 3: crescimento / desenvolvimento de potencialidades; Categoria 4: atitude de tomar a frente de uma situação ou grupo; Categoria 5: autoridade.

A análise das respostas dadas pelos participantes do contexto Empresarial mostra que, cinco delas, referentes aos participantes A, B, D, F e H, tiveram concordância entre os juízes, em alguma categoria, em uma porcentagem acima de 57%, sendo que três respostas (dos participantes C, E e G) não alcançaram consenso (concordância na classificação de acordo com, pelo menos, 50% dos juízes).

A resposta que melhor apresentou maior concordância foi a resposta dada pelo participante A (71,42%), seguida pelas respostas dos sujeitos B, D, F e H, todas com 57,13%. Por outro lado, as demais respostas, C, E e G, apresentaram apenas 42,86% de concordância, destacando-se a tendência dos juízes em analisar a resposta do participante G de acordo com duas categorias principais, resultando no empate das categorias 4 e 5 na análise dessa resposta. Para essa mesma questão, as respostas dos participantes do segundo contexto, social, são apresentadas na Tabela 2.

Tabela 2 – Respostas dos participantes do contexto social à Questão 1: Como você define liderança?

Suj.	Resposta	J1	J2	J3	J4	J5	J6	J7	Categ. Pred.	%
I	Defino liderança como sendo um conjunto de posturas e atitudes que conduz o indivíduo ou o grupo de pessoas a trabalhar em equipe, gerando motivação, crescimento e desenvolvimento de potencialidades que agreguem valores nos movimentos em qualquer ambiente da vida pessoal, familiar, profissional, social e comunitário.	3	3	3	3	2	2	3	3	71,42
J	Liderança é um tipo de atitude das pessoas que direcionam o seu foco para o bem do todo.	2	2	2	2	2	3	4	2	71,42
K	Um grupo de pessoas que o líder delega uma responsabilidade para cada um.	5	4	4	5	5	5	2	5	57,13
L	Liderança é o comprometimento que o indivíduo tem com o grupo, buscando sempre ser o conciliador, e de forma firme e objetiva conduzir o grupo para um resultado satisfatório para ambos os lados, sempre de forma ética.	4	1	3	4	2	4	4	4	57,13
M	Liderar é comandar sabendo identificar as diferenças respeitando e se fazendo respeitar.	1	4	3	5	5	3	4	3, 4 e 5	28,57
N	Liderança é a pessoa que coordena um grupo ou uma equipe.	5	4	2	5	5	5	2	5	57,13

Categoria 1: Habilidades / características pessoais; Categoria 2: trabalho em grupo; Categoria 3: crescimento / desenvolvimento de potencialidades; Categoria 4: atitude de tomar a frente de uma situação ou grupo; Categoria 5: autoridade.

No contexto Social, das sete respostas obtidas, cinco delas (I, J, K, L e N) obtiveram concordância acima de 57%, enquanto duas (M e O) não atingiram esse consenso. As respostas obtidas com os participantes I e J atingiram o nível mais alto de concordância desse contexto (71,42%), seguido das respostas dos participantes K,L e N, com 57,13%. A resposta do participante O teve um baixo índice de concordância, com apenas 42,86%, podendo-se

destacar entretanto, negativamente, a classificação da resposta dada pelo participante M, a qual não apresentou consenso no julgamento dos juízes, tendo sido classificada em três diferentes categorias, as quais alcançaram a porcentagem de 28,57%.

A análise das respostas dos participantes pertencentes ao terceiro contexto investigado, educacional, é apresentada na Tabela 3, a seguir. Nela, pode-se visualizar que cinco das seis respostas (pertencentes aos participantes P, Q, R, T e U) atingiram um nível de concordância, entre os juízes, maior que 57%, sendo o maior destes o da resposta U, com 71,42%; seguida das respostas dos participantes P, Q, R e T, todas com um índice de 57,13%. A única resposta a não alcançar um índice de concordância maior que 50% foi a do participante S, com 42,86%.

Tabela 3 – Respostas dos participantes do contexto educacional à Questão 1: Como você define liderança?

Suj.	Resposta	J1	J2	J3	J4	J5	J6	J7	Categ. Pred.	%
P	Liderança é saber resolver um problema da melhor maneira possível e saber como agir perante as pessoas.	4	4	3	4	4	5	1	4	57,13
Q	Liderança é saber conduzir com segurança, competência e inspiração um grupo de pessoas para que possam juntas atingir objetivos comuns.	2	2	4	1	2	3	2	2	57,13
R	Liderança é o poder de tomar decisões de formas rápidas e coesas e uma forma de demonstrar segurança. Também vejo a liderança como uma forma de ministrar ações e pessoas.	4	4	4	4	5	5	1	4	57,13
S	É quando uma pessoa passa a comandar um grupo de pessoas interagindo em conjunto com todos e tomando decisões que ajudem o trabalho a fluir melhor com atitude e organização.	5	4	2	5	5	4	1	5	42,86

Suj.	Resposta	J1	J2	J3	J4	J5	J6	J7	Continuação	
									Categ. Pred.	%
T	Atributo de uma pessoa que caracteriza sua capacidade de coordenar/gerenciar equipes de forma eficaz, com capacidade de gerenciar conflitos com resultados satisfatórios. Também considero importante o espírito empreendedor do líder.	1	1	1	5	5	4	1	1	57,13
U	É uma habilidade que pode ser desenvolvida em qualquer ser humano e a possibilidade de eficiência na atuação depende das características de personalidade de cada um.	1	1	3	1	3	1	1	1	71,42

Categoria 1: Habilidades / características pessoais, Categoria 2: trabalho em grupo, Categoria 3: crescimento / desenvolvimento de potencialidades, Categoria 4: atitude de tomar a frente de uma situação ou grupo, Categoria 5: autoridade.

Diante dos resultados, uma segunda análise foi realizada, com o objetivo de identificar a predominância, ou não, de respostas pertencentes a alguma categoria específica nas respostas dadas pelos participantes, buscando-se ainda a existência de diferenças e semelhanças entre os contextos investigados em relação à definição de liderança.

Os resultados, apresentados sob a forma de estimativa da porcentagem de concordância em cada uma das cinco categorias, para os três contextos, encontram-se disponibilizados na Tabela 4. Com a finalidade de classificação das respostas não foram consideradas a frequência da concordância (em termos de concordância alta ou consensual entre os juízes), enquadrando-se a resposta naquela categoria que mais foi indicada, mesmo que de forma não consensual.

Tabela 4 – Síntese da categorização por contexto para a Questão 1

Categoria	Definição	Empresarial %	Social %	Educacional %
1	Habilidades / Características pessoais	22,22	11,11	33,33
2	Trabalho em grupo	22,22	11,11	16,67
3	Crescimento / desenvolvimento de potencialidades	22,22	22,22	0
4	Tomar a frente de uma situação ou grupo	22,22	22,22	33,33
5	Autoridade	11,12	33,34	16,67
Total		100,0	100,0	100,0

Como é possível observar na Tabela 4, em relação ao contexto empresarial, nota-se a não predominância de uma categoria específica, definidora da liderança. As respostas dos participantes foram enquadradas, pelos juízes, como pertencentes igualmente a quatro das cinco categorias das respostas (cada uma sendo responsável por 22,22% das respostas), de forma a demonstrar que, nesse contexto, não existe, aparentemente, uma definição consensual de liderança, que seja comum aos participantes.

Com relação ao contexto social, é interessante observar que, mesmo não atingindo um valor referente a um consenso geral, a categoria 5, “Autoridade”, foi a mais indicada pelos juízes, com 33,34% das respostas enquadrando-se nessa categoria, segundo julgamento dos mesmos. Ainda nesse contexto, as categorias 1 “Habilidades / Características Pessoais”, e 2 “Trabalho em grupo”, foram as que apresentaram o menor índice, apenas 11,11%, seguidas das categorias 3, “Crescimento / desenvolvimento de potencialidades” e 4, “Tomar a frente de uma situação ou grupo”, com 22,22%.

Nos resultados do contexto educacional as categorias 1 “Habilidades / Características Pessoais”, e 4 “Tomar a frente de uma situação ou grupo” se destacaram das demais, contemplando 33,33% das respostas, segundo avaliação dos juízes, enquanto a categoria 3 “Crescimento / desenvolvimento de potencialidades” não abrigou nenhuma resposta dos participante desse contexto. As demais categorias, 2 “Trabalho em grupo” e 5 “Autoridade”, apresentaram um baixo índice de 16,67% de respostas, não predominando nos enquadramentos dos juízes das respostas obtidas.

Assim, o que se pode notar é que, indiferente do contexto investigado, a definição de liderança não se encontra bem delineada em seus participantes, dada a ausência de uma categoria específica ou predominante de respostas. Entretanto, também se pode visualizar que, no contexto empresarial a situação se mostra ainda mais complexa, com respostas variando entre quatro diferentes definições, muitas vezes até contraditórias, como é o caso da categoria 2 (trabalho em grupo) e categoria 5 (autoridade). No contexto social pode-se verificar uma ligeira predominância de respostas que relacionam a liderança ao exercício da autoridade, ao passo que no contexto educacional a definição se refere principalmente à presença de habilidades / características pessoais, assim como a atitude de tomar a frente de uma situação ou grupo.

A questão seguinte aborda os fatores / características que identificam um bom líder, por meio da seguinte indagação: “Como você faria para identificar um líder? Que características te chamariam a atenção?”. Assim como feito em relação à questão 1, as respostas foram inicialmente classificadas em nove categorias: (1) gosto pelo trabalho (“Gostar do que faz, apresentar orgulho do seu trabalho, fazer da melhor forma possível”), (2) ajuda ao próximo (“Dar assistência aos outros, saber se colocar no lugar do outro, ser empático, conseguir entender os problemas dos outros, saber ouvir”), (3) destaque em meio

ao grupo (“Uma pessoa que se destaca em meio ao grupo, sem que, necessariamente, ela ocupe uma posição importante”), (4) responsabilidade (“Ligada a uma postura marcada pela responsabilidade, cumprimento de seus deveres e obrigações”), (5) habilidade de delegar / comandar (“Indivíduo que gerencia, comanda, ordena os demais, decidindo o que os outros devem fazer”), (6) iniciativa (“Representa um indivíduo proativo, que toma a frente das situações e das pessoas, que não espera ordens para começar a agir”), (7) capacidade de resolver conflitos (“Capacidade de decidir da melhor maneira possível, que sabe lidar com interesses e idéias diferentes, evita desentendimento”), (8) postura (“Definições de caráter, boa conduta, ética”) e (9) trabalhar em grupo (“Enfatiza a união de indivíduos com uma meta definida comum, comportamentos relacionados à convivência / trabalho em equipe”).

Nesse sentido, a análise será iniciada pela apresentação das classificações realizadas pelos juízes, em relação às respostas dos participantes à segunda questão, disponíveis nas Tabelas 5, 6 e 7, respectivamente para os contextos empresarial, social e educacional.

Tabela 5 – Respostas dos participantes do contexto empresarial para a Questão 2: Como você faria para identificar um líder? Que características te chamariam a atenção?

Suj.	Resposta	J1	J2	J3	J4	J5	J6	J7	Categ. Pred.	%
A	Prestaria atenção no seu comportamento, no local de trabalho, se ele gosta do que está fazendo, se tem interesse, se gosta de ajudar, se ele gosta de discutir assuntos, se ele está sempre ajudando aquele que tem menos conhecimento.	8	1	2	1	2	2	1	1 e 2	42,86
B	Capacidade de ouvir, foco nos objetivos, boa comunicação, capacidade de se colocar no lugar (papéis) do outro (alteridade).	2	8	7	2	3	2	2	2	57,13
C	Comportamento e participação.	8	8	6	8	5	8	8	8	71,42
D	Aquele que consegue colocar em práticas suas idéias naturalmente, entre a equipe, se impor.	3	5	5	9	3	6	3	3	42,86

											Continuação	
Suj.	Resposta	J1	J2	J3	J4	J5	J6	J7	Categ. Pred.	%		
E	Pessoa com iniciativa e com postura, uma pessoa que transpareça seus objetivos e sua posição de como quer seu trabalho.	8	6	8	8	6	5	6	6 e 8	42,86		
F	Como ele trata as pessoas e usa forma de enxergar uma situação.	8	9	2	8	2	8	8	8	57,13		
G	Quando um pessoa toma a maior parte das iniciativas em um grupo, dirige e orienta os outros membros, detém o comando. Capacidade de liderar, espírito de chefia, comunicativo.	5	6	6	6	6	6	6	6	85,71		
H	Pela linguagem verbal, ações, posturas, conhecimento, paciência.	8	8	8	8	8	7	8	8	85,71		

Categoria 1: gosto pelo trabalho; Categoria 2: ajuda ao próximo; Categoria 3: destaque em meio ao grupo; Categoria 4: responsabilidade; Categoria 5: habilidade de delegar / comandar; Categoria 6: iniciativa; Categoria 7: capacidade de resolver conflitos; Categoria 8: postura; Categoria 9: trabalhar em grupo.

No contexto Empresarial, a análise das respostas dadas pelos participantes mostra que houve concordância acima de 57% nas classificações indicadas pelos juízes em cinco das oito respostas (referentes aos participantes B, C, F, G e H), destacando a maior concordância, dos juízes, nas respostas dos participantes G e H (85, 71%). A resposta do participante C teve o segundo maior índice, com 71,42%, seguido de 57,13% dos participantes B e F. Já três respostas, dos participantes A, D e E, não alcançaram consenso mínimo de 50%.

A Tabela 6 apresenta as respostas dos participantes do contexto social, para a mesma questão, estando a mesma disponibilizada a seguir.

Tabela 6 – Respostas dos participantes do contexto social para a Questão 2: Como você faria para identificar um líder? Que características te chamariam a atenção?

Suj.	Resposta	J1	J2	J3	J4	J5	J6	J7	Categ. Pred.	%
I	Comando de si mesmo, controle emocional, saber ouvir, capacidade de trabalhar em equipe, senso crítico, criatividade, coerência em suas ações, discernimento.	8	4	9	8	8	7	8	8	57,13
J	No meu ponto de visto, um líder é aquele que auxilia as pessoas a fazer um bom trabalho. Atitude, iniciativa, percepção no que acontece ao seu redor.	2	2	3	2	6	2	2	2	71,42
K	O líder tem que ter foco no que faz, delegar, fazer bem feito, responsabilidade, persistência e gostar daquilo que faz, nunca deixar para amanhã o que pode fazer hoje.	5	1	6	4	5	3	5	5	42,86
L	Aquele que tem uma visão holística e suas palavras condiz com suas ações características: inteligência, maturidade, conciliador, motivador, honesto e confiável.	8	8	8	7	8	7	8	8	71,42
M	Um líder é aquele que se faz ouvir com respeito, que sabe se colocar perante tudo e todos atingindo o objetivo. Características: bom ouvinte, expressa-se de forma impessoal, coloca-se de forma não autoritária.	9	9	9	4	9	7	8	9	57,13
N	Identificação pela fala e postura.	8	8	8	8	8	8	8	8	100,0
O	Fala com jeito, não é ignorante, calma, fala com educação, quando tem problemas.	8	9	2	8	7	2	8	8	42,86

Categoria 1: gosto pelo trabalho; Categoria 2: ajuda ao próximo; Categoria 3: destaque em meio ao grupo; Categoria 4: responsabilidade; Categoria 5: habilidade de delegar / comandar; Categoria 6: iniciativa; Categoria 7: capacidade de resolver conflitos; Categoria 8: postura; Categoria 9: trabalhar em grupo.

Em relação ao contexto social, das sete respostas obtidas, cinco tiveram concordância acima de 57% (dos participantes I, J, L, M e N). Destacou-se a resposta do participante N que obteve 100% de concordância. De acordo com os juízes, as respostas dos participantes J e L, com um índice de 71,42%, foram as segundas maiores. Já as respostas dos participantes K e O não tiveram consenso entre os juízes (42,86%).

Por sua vez, a Tabela 7 apresenta as respostas dos participantes pertencentes ao contexto educacional. Nela pode-se verificar que quatro das seis respostas obtiveram mais de 50% de concordância (referentes aos participantes P, Q, T e U) enquanto os participantes R e S tiveram 42,86% e 28,57%, respectivamente, não alcançando consenso entre os juízes. Destaca-se a resposta do participante U com 71,42% de concordância, seguido pelas respostas com 57,13% (dos participantes P, Q e T). Os juízes analisaram a resposta do sujeito S dando empate entre as categorias 3 e 9.

Tabela 7 – Respostas dos participantes do contexto educacional para a Questão 2: Como você faria para identificar um líder? Que características te chamariam a atenção?

Suj.	Resposta	J1	J2	J3	J4	J5	J6	J7	Categ. Pred.	%
P	Um líder tem que saber trabalhar em grupo, sempre vê primeiro a melhor maneira de resolver um problema e ele sempre se destaca no meio das pessoas.	3	3	3	9	6	9	3	3	57,13
Q	Acredito que o líder é aquele que te motiva e inspira a fazer o seu trabalho com entusiasmo. Uma característica forte que me chamaria a atenção seria o comprometimento dela em realizar seu trabalho com empenho e dedicação.	2	8	7	2	3	2	2	2	57,13
R	O líder é aquele que está sempre buscando melhorias para uma empresa, um time, etc. O líder é aquele que quer ver todos crescendo e que demonstra maior coragem e ímpeto para resolver problemas. É aquele que enxerga além do cenário aparente.	3	3	6	2	6	6	7	6	42,86
S	Um líder deve estar sempre conectado com o grupo e sobressaindo com novas idéias e soluções para os problemas existentes na empresa. Características como iniciativa, atualizado com as novidades em relação a sua profissão, dinamismo, seguro nas decisões tomadas, saber ouvir, análise de situações onde envolvam pessoas em problemas da empresa.	9	8	4	6	3	9	3	3 e 9	28,57

Suj.	Resposta	J1	J2	J3	J4	J5	J6	J7	Categ. Pred.	%
T	A identificação de um líder seria estabelecida a partir das seguintes características: disponibilidade para trabalhar/empreender, boa aceitação pelos seus pares, capacidade de ouvir e dialogar, bom senso em suas decisões, serenidade e tranquilidade na forma de administrar conflitos.	7	7	7	9	9	7	8	7	57,13
U	O comportamento em relação a si próprio e com o outro, a mediação em lidar com os desafios do dia a dia e resolver conflitos. Agilidade em determinar situações de decisão.	7	7	7	7	9	4	7	7	71,42

Categoria 1: gosto pelo trabalho; Categoria 2: ajuda ao próximo; Categoria 3: destaque em meio ao grupo; Categoria 4: responsabilidade; Categoria 5: habilidade de delegar / comandar; Categoria 6: iniciativa; Categoria 7: capacidade de resolver conflitos; Categoria 8: postura ; Categoria 9: trabalhar em grupo.

Após a categorização das respostas pelos juízes, a análise com o objetivo de identificar a predominância, ou não, de respostas pertencentes a alguma categoria específica nas respostas dadas pelos participantes foi realizada, buscando-se ainda a existência de diferenças e semelhanças entre os contextos investigados em relação às características / habilidades que definiriam um bom líder.

Os resultados, apresentados sob a forma de estimativa da porcentagem de concordância em cada uma das cinco categorias, para os três contextos, encontram-se disponibilizados na Tabela 8.

Tabela 8 - Síntese da categorização predominante, em cada um dos contextos, para a Questão 2.

Categoria	Definição	Empresarial %	Social %	Educacional %
1	Gosto pelo trabalho	10	0	0
2	Ajuda ao próximo	20,0	14,29	14,29
3	Destaque em meio ao grupo	10,0	0	28,58
4	Responsabilidade	0	0	0
5	Delegar / Comandar	0	14,29	0
6	Iniciativa	20,0	0	14,29
7	Capacidade de resolver conflitos	0	0	28,58
8	Postura	40,0	57,13	0
9	Trabalhar em grupo	0	14,29	14,29
TOTAL		100,0	100,0	100,0

A partir da Tabela 8 pode-se observar, no contexto Empresarial, uma predominância de respostas correspondentes à categoria 8 (postura), demonstrando que um bom líder precisa, em primeiro lugar, apresentar esse tipo de característica nesse contexto. Também foram bastante citadas respostas pertencentes às categorias 2 “Ajuda ao próximo” e 6 “Iniciativa”, aparecendo predominantemente em 20% das respostas, segundo avaliação dos juízes.

Destaca-se a pequena ocorrência de respostas pertencentes às categorias 1 “Gosto pelo trabalho” e 3 “Destaque em meio ao grupo” (ambas com 10%), assim como a ausência de respostas pertencentes às categorias 4 “Responsabilidade”, 5 “Delegar / Comandar”, 7 “Capacidade de resolver conflitos” e 9 “Trabalhar em grupo”, de forma que, no contexto empresarial, tais características parecem não ser muito valorizadas na figura dos líderes.

Assim como no contexto Empresarial, o contexto Social também apresentou maior quantidade de respostas pertencentes à categoria 8 “Postura”, a qual foi responsável por agrupar mais da metade das respostas dos participantes (57,13%). Nesse contexto as categorias 2 “Ajuda ao próximo”, 5 “Delegar / Comandar” e 9 “Responsabilidade” foram enquadradas pelos juízes com 14,29% cada uma, sendo que as categorias 1 “Gosto pelo trabalho”, 3 “Destaque em meio ao grupo”, 4 “Responsabilidade”, 6 “Iniciativa” e 7 “Capacidade de resolver conflitos” não foram escolhidas para representar as respostas, demonstrando não serem importantes de serem apresentadas pelos líderes no contexto social.

No contexto Educacional, por sua vez, as respostas dos participantes foram enquadradas pelos juízes em sua maioria nas categorias 3 “Destaque em meio ao grupo” e 7 “Capacidade de resolver conflitos” (28,58% cada), de maneira a demonstrar que, nesse contexto, as habilidades / características valorizadas em um bom líder, mostram-se diferenciadas daquela predominante nos outros contextos. Uma hipótese acerca da valorização da capacidade de resolver conflitos ampara-se na necessidade desses profissionais, independente da liderança, de apresentar essa habilidade, dadas as contingências do trabalho em si. Ainda nesse contexto, as categorias 2 “Ajuda ao próximo”, 6 “Iniciativa” e 9 “Trabalhar em grupo”, apresentaram 14,28% das respostas dos participantes. Salienta-se que não houve escolhas dos juízes para as categorias 1 “Gosto pelo trabalho”, 4 “Responsabilidade”, 5 “Delegar / Comandar” e 8 “Postura”, demonstrando que no contexto educacional tais comportamentos não são definidores de um bom líder.

Assim, o que se foi possível visualizar, após a análise das respostas à questão 2, é que os contextos empresarial e social apresentam semelhança na valorização da postura do líder, tendo sido essa habilidade / característica a mais frequentemente apontada pelos participantes de ambos os contextos, embora valorizada de forma mais intensa no contexto social.

Diferentemente, no contexto educacional, valoriza-se, diante das demais categorias, o destaque em meio ao grupo e a capacidade de resolver conflitos, ainda que tal predominância tenha ocorrido em uma porcentagem mais baixa de respostas (28%).

A próxima questão aborda comportamentos que um bom líder deve ter (“Para que uma pessoa seja considerada um bom líder, quais comportamentos são importantes ela apresentar?”). Para sua categorização as respostas foram distribuídas em nove categorias: (1) saber ouvir (Pessoa que consegue entender e assimilar os problemas apresentados e as opiniões das outras pessoas. Dá valor a opiniões diferentes ou divergentes), (2) segurança / confiança (Pessoa que apresenta confiança, segurança em suas decisões e opiniões), (3) paciência (Pessoa que consegue manter a calma e ter paciência perante situações difíceis), (4) respeito (Pessoa que apresenta consideração, atenção e respeito aos demais), (5) responsabilidade (Ligada a uma postura marcada pela responsabilidade, cumprimento de seus deveres e obrigações), (6) olhar global (Pessoa que compreende o todo, que apresenta uma visão mais global das situações e problemas), (7) valorização do trabalho alheio (Indivíduos que reconhecem o valor do trabalho dos demais e as boas idéias apresentadas por outras pessoas), (8) iniciativa (Representa um indivíduo proativo, que toma a frente das situações e das pessoas, que não espera ordens para começar a agir) e (9) postura (Definições de caráter, boa conduta, ética). Assim, será iniciada a análise pelas classificações dos juízes, em relação às respostas dos participantes à terceira questão, disponíveis nas Tabelas 9, 10 e 11, respectivamente para os contextos empresarial, social e educacional.

Tabela 9 – Respostas dos participantes do contexto empresarial à Questão 3: Para que uma pessoa seja considerada um bom líder, quais comportamentos são importantes ela apresentar?

Suj.	Resposta	J1	J2	J3	J4	J5	J6	J7	Categ. Pred.	%
A	Tranquilidade, saber ouvir seus companheiros, saber atender bem os clientes, estar sempre presente nas dificuldades que os seus comandados tiverem na hora de executar um trabalho.	1	1	1	1	1	1	1	1	100
B	Resiliência, alteridade, paciência, objetividade, sinceridade, calma, receptividade.	9	9	4	3	3	9	9	9	57,13
C	Estar sempre a disposição, alegre e educado com todos.	9	7	4	4	9	4	9	4 e 9	42,86
D	Saber ouvir, saber das tarefas que cada pessoa da sua equipe exerce. Falar quando necessário, seja elogiando ou corrigindo alguma falha.	1	1	1	1	1	1	7	1	85,71
E	Educação, apresentar suas metas, conhecer o que está liderando e tato com as pessoas envolvidas.	9	9	4	4	4	9	4	4	57,13
F	Organização, respeito e saber ouvir a opinião de outros.	4	4	1	4	4	1	4	4	71,42
G	Ser determinado, organizado, decidido, estimulador (estimular o grupo), saber tomar decisões, saber como tratar as pessoas, saber “cobrar” das pessoas (funcionários).	8	9	4	7	6	8	9	8 e 9	28,57
H	Bom senso, boa exposição das idéias, tranqüilidade.	9	9	3	3	8	3	9	3 e 9	42,86

Categoria 1: saber ouvir; Categoria 2: segurança / confiança; Categoria 3: paciência; Categoria 4: respeito; Categoria 5: responsabilidade; Categoria 6: olhar global; Categoria 7: valorização do trabalho alheio; Categoria 8: iniciativa; Categoria 9: postura.

A análise das respostas dos participantes do contexto Empresarial mostra que, de oito respostas, cinco estão acima de 50% de concordância (referentes aos participantes A, B, D, E e F) e três das respostas não alcançaram a concordância de, pelo menos, 50% entre os juízes

(participantes C, G e H). Destaque deve ser dado à resposta do participante A que obteve 100% de concordância entre os juízes, seguido das respostas dos participantes D e F (85,71% e 71,42%, respectivamente). É importante destacar que, apesar do sujeito E apresentar 57,13% de concordância na categoria 4, este também apresentou um valor alto (42,86%) na categoria 9.

A seguir a Tabela 10 apresenta a análise das respostas à essa questão pelo participantes do contexto social, as categorias indicadas pelos juízes e as porcentagens de concordância entre eles.

Tabela 10 – Respostas dos participantes do contexto social à Questão 3: Para que uma pessoa seja considerada um bom líder, quais comportamentos são importantes ela apresentar?

Suj.	Resposta	J1	J2	J3	J4	J5	J6	J7	Categ. Pred.	%
I	Ter iniciativa própria, saber observar, refletir, tomar atitude, agir, e saber esperar, respeitar e conhecer o limite de cada um, controle emocional, assertividade e capacidade de auto-avaliação, aceitar críticas e crescer com elas e saber delegar.	9	5	6	8	6	5	8	5, 6 e 8	28,57
J	Ela deve ter um olhar que abrange o todo, não só no fazer, mas também no cuidar para que haja um bom desenvolvimento do trabalho.	6	6	6	6	6	6	6	6	100
K	Ter comando, persistência naquilo que tem que ser feito, ir até o fim, nunca deixar de fazer o que tem que ser feito, buscar mais conhecimento, ter bom conhecimento e com comportamento.	5	2	8	5	8	8	5	5 e 8	42,86
L	Bom ouvinte, tranquilo, manifestar opinião somente depois de conhecer os fatos, humildade, saber ser firme, estar presente e saber agir quando a situação requer, buscando assertividade.	8	1	3	1	9	1	9	1	42,86
M	Temperamento tranquilo, não explosivo; amigável, que inspire confiança; otimista, não sonhador.	9	9	5	1	9	2	9	9	57,13

										Continuação	
Suj.	Resposta	J1	J2	J3	J4	J5	J6	J7	Categ. Pred.	%	
N	Ser ética, honesta e compromissada.	9	9	9	9	2	9	9	9	85,71	
O	Ter caráter, responsabilidade, ser humilde, tratar bem as pessoas, ter educação.	9	9	9	9	6	4	9	9	71,42	

Categoria 1: saber ouvir; Categoria 2: segurança / confiança; Categoria 3: paciência; Categoria 4: respeito; Categoria 5: responsabilidade; Categoria 6: olhar global; Categoria 7: valorização do trabalho alheio; Categoria 8: iniciativa; Categoria 9: postura.

Nesse contexto vemos que, das sete respostas, quatro tiveram concordância acima de 50% (participantes J, M, N e O), sendo que a resposta do participante J destaca-se por ter obtido 100% de concordância na categorização dos juízes. O participante N teve a segunda maior concordância (85,71%), seguido do participante O com 71,42%. Em contrapartida, não houve consenso nas respostas de três participantes (I, K e L) que alcançaram apenas 28,57%, para o primeiro, e 42,86%, para os dois últimos participantes.

Na Tabela 11, contexto Educacional, pode-se visualizar que os juízes entraram em concordância nas respostas dos participantes em sua grande maioria, no caso, cinco de seis respostas (dos participantes P, Q, R, S e U). A única resposta que não alcançou a concordância maior que 50% foi a do participante T (com 42,86%). Os participantes Q e R tiveram a maior concordância (85,71%) cada um.

Tabela 11 – Respostas dos participantes do contexto educacional à Questão 3: Para que uma pessoa seja considerada um bom líder, quais comportamentos são importantes ela apresentar?

Suj.	Resposta	J1	J2	J3	J4	J5	J6	J7	Categ. Pred.	%
P	Saber ouvir e ser paciente.	9	1	1	1	1	3	3	1	57,13
Q	A pessoa precisa ser segura, confiante, precisa saber gerenciar os processos e acima de tudo inspirar seus liderados.	2	5	2	2	2	2	2	2	85,71
R	É preciso ser auto-confiante para que outras pessoas acreditem e confiem no mesmo. Um líder comporta-se de forma natural porque acredito ser algo nato.	2	2	2	2	2	8	2	2	85,71
S	Saber se portar diante das situações e na empresa, saber colocar suas decisões e idéias para com os subordinados, conseguir lidar com os subordinados, conseguir lidar com os subordinados de forma que eles se sintam valorizados pelo trabalho que realizaram e ter conhecimento do que faz.	7	7	6	9	9	7	7	7	57,13
T	Saber ouvir, dialogar e compreender as diferenças no grupo que lidera. Também considero relevante a capacidade de “visualizar” pontos coincidentes na diversidade das posições dos membros de sua equipe. Espírito empreendedor.	1	6	6	1	7	7	6	6	42,86
U	Equilíbrio emocional, boa desenvoltura verbal e corporal, decisão ponderada, acolhimento e paciência.	9	9	3	3	3	3	9	3	57,13

Categoria 1: saber ouvir; Categoria 2: segurança / confiança; Categoria 3: paciência; Categoria 4: respeito; Categoria 5: responsabilidade; Categoria 6: olhar global; Categoria 7: valorização do trabalho alheio; Categoria 8: iniciativa; Categoria 9: postura.

Assim como nas demais questões, a partir da análise da porcentagem de concordância entre os juízes, uma análise posterior foi feita também com o objetivo de identificar a predominância, ou não, de respostas pertencentes a alguma categoria específica nas respostas dadas pelos participantes, valendo-se ainda a existência de diferenças e semelhanças entre os comportamentos relevantes que qualificam um bom líder. Os resultados, apresentados sob a

forma de estimativa da porcentagem de concordância em cada uma das nove categorias, para os três contextos, encontram-se disponibilizados na Tabela 12.

Tabela 12 – Síntese da categorização por contexto para a Questão 3

Categoria	Definição	Empresarial %	Social %	Educacional %
1	Saber ouvir	16,67	10,00	14,29
2	Segurança / confiança	0	0	28,58
3	Paciência	8,33	0	14,29
4	Respeito	25,00	0	0
5	Responsabilidade	0	20,00	0
6	Olhar global	0	20,00	14,29
7	Valorização do trabalho alheio	0	0	14,29
8	Iniciativa	8,33	20,00	0
9	Postura	41,67	30,00	14,29
TOTAL		100	100	100

Os resultados mostraram que, no contexto Empresarial, a maioria dos juízes enquadraram as respostas na categoria 9, “Postura” (41,67%), seguido da categoria 4, “Respeito”, com um quarto das escolhas (25%), de forma a demonstrar que, nesse contexto, os participantes apontaram tais características como aquelas que identificariam um bom líder. Vê-se que novamente a postura do líder é destacada nesse contexto, assim como o ocorrido em relação à questão 2. Destaca-se a pequena presença de respostas relacionadas às categorias 3 “Paciência” e 8 “Iniciativa” (ambas com 8,33% cada). Interessantemente as categorias 2 “segurança/confiança”, 5 “Responsabilidade”, 6 “Olhar global” e 7 “Valorização do trabalho

alheio” não apareceram nas respostas dos participantes, demonstrando que as mesmas não são vistas como comportamentos determinantes nesse contexto quando se trata de identificar um bom líder.

Em relação ao contexto Social, as escolhas dos juízes foram bem diversas, de forma a demonstrar que, aparentemente, os participantes desse contexto apresentam dificuldade em identificar os comportamentos que deveriam ser apresentados por um bom líder. A categoria 9 “Postura” foi a mais presente (embora em um valor pequeno, 30% das respostas), sendo importante destacar que outras quatro categorias apresentaram concordância ainda menor (20% ou menos), ao passo que outras categorias não foram enquadradas pelos juízes (categorias 2 “Segurança/confiança”, 3 “Paciência”, 4 “Respeito” e 7 “Valorização do trabalho alheio”). Ressalte-se o fato de que, assim como o contexto empresarial, esse contexto também já havia destacado essa mesma categoria na resposta à questão 2, de forma que, para estes, a postura do líder parece ser essencial, enquanto característica pessoal e comportamento. Nota-se ainda que, assim como o ocorrido em relação ao contexto empresarial, os participantes do contexto social também demonstraram não considerar a valorização do trabalho alheio como uma característica importante e identificadora do bom líder.

Igualmente ao ocorrido em relação ao contexto Social, o contexto Educacional também apresentou respostas pertencentes a diversas categorias, sem a predominância de uma, de forma a demonstrar que, aparentemente os participantes desse contexto também apresentaram dificuldade na seleção dos comportamentos que deveriam ser esperados em um bom líder. Vemos que a categoria 2 “Segurança/confiança” apresentou uma ligeira predominância em relação às demais (embora com uma porcentagem baixa, 28,55%). Outras categorias também aparecem nas respostas dos participantes do contexto educacional (“Saber

ouvir”, “Paciência”, “Olhar global”, “Valorização do trabalho alheio” e “Postura”). Já as categorias 4 “Respeito”, 5 “Responsabilidade” e 8 “Iniciativa” não foram escolhidas, de forma a não se mostrarem importantes / valorizadas nesse contexto. Novamente vê-se que os contextos Empresarial e Social apresentam mais semelhanças entre si, sendo as concepções presentes no contexto Educacional as que mais se diferenciam dos demais.

Assim, relativo a análise de respostas da questão 3, é importante destacar que a categoria 9 (Postura) obteve um considerável índice de respostas para as três áreas (Empresarial, Social e Educacional, embora nesse último não sendo a categoria predominante) como comportamento importante denominador de um bom líder. A categoria 1 (saber ouvir) também apresentou um índice considerável nas três áreas. Analisando separadamente, os meios Empresarial e Social compartilham a categoria 9 como o maior índice de respostas, enquanto no Educacional se destaca a categoria 2 (Segurança / Confiança) com maior porcentagem de respostas; é interessante mencionar que mesmo esta categoria sendo a maior no Educacional, ela não foi considerada nos outros meios (que não a destacaram em nenhuma resposta).

A questão posterior refere-se às qualidades que um bom líder possui (“Liste 5 características que o bom líder apresenta”). Interessantemente, embora essa categoria aparentemente desse maior margem de liberdade aos respondentes, dada a possibilidade e estímulo ao fornecimento de cinco respostas, foi a que teve o menor número de categorias, sendo classificadas em quatro: (1) características emocionais (Qualidades, aspectos e características ligados a emotividade), (2) características de personalidade (Caráter ou qualidades próprias da pessoa), (3) características específicas de atuação profissional (Qualidades relacionadas à ações tomadas no papel profissional) e (4) outro.

Assim sendo, a análise também será começada pela apresentação das classificações realizadas pelos juízes, em relação às respostas dos participantes à quarta questão, disponíveis nas Tabelas 13, 14 e 15, respectivamente para os contextos empresarial, social e educacional.

Tabela 13 – Respostas dos participantes do contexto empresarial à Questão 4: Liste 5 características que o bom líder apresenta.

Suj.	Resposta	J1	J2	J3	J4	J5	J6	J7	Categ. Pred.	%
A	Postura no que diz, presença, conhecimento, amor no que faz, serenidade.	2	1	2	1	2	1	3	1 e 2	42,86
B	Calmo, objetivo, empreendedor, criativo, organizado.	3	2	1	2	2	2	2	2	71,42
C	Estar bem com a vida e família, ser tolerante, não tomar decisões nervoso, conhecer as pessoas, acreditar em deus.	4	1	1	1	1	1	3	1	71,42
D	Saber ouvir, sempre tentar melhorar, organização, atenção e sempre dar um retorno.	3	3	3	3	2	3	3	3	85,71
E	Organizado, educado, prestativo, firme nas decisões, competitivo.	3	3	2	2	3	2	1	2 e 3	42,86
F	Organizado, atencioso, educado, boa auto-estima e exemplar.	2	2	2	2	2	2	1	2	85,71
G	Pró-ativo, tomar ou ter iniciativas; orientador (orientar os funcionários), eficiente (liderar com eficiência), comandante (comandar), conhecer (conhecer do produto que está trabalhando e da tarefa que está liderando).	3	3	3	3	3	3	3	3	100
H	Ouvidor, agilidade, competência, rapidez de raciocínio, conhecimento na área que está atuando.	3	2	2	3	2	3	3	3	57,13

Categoria 1: características emocionais; Categoria 2: características de personalidade; Categoria 3: características específicas de atuação profissional; Categoria 4: outro.

Dentro do contexto Empresarial, a análise mostra que das oito respostas, seis (participantes B, C, D, F, G e H) apresentaram concordância acima de 50%, sendo que duas respostas (participantes A e E) não. A resposta do sujeito G foi a que apresentou maior concordância, 100% na classificação dos juízes.

A seguir, a classificação das respostas dos participantes do contexto social à mesma questão (Tabela 14).

Tabela 14 – Respostas dos participantes do contexto social à Questão 4: Liste 5 características que o bom líder apresenta.

Suj.	Resposta	J1	J2	J3	J4	J5	J6	J7	Categ. Pred.	%
I	Planejamento, disciplina, organização, compromisso e responsabilidade, determinação, aprendizado constante, foco e credibilidade.	3	3	3	2	2	3	3	3	71,42
J	Responsável, cuidador, atencioso, educado e persistente.	2	2	2	2	1	2	2	2	85,71
K	Bom no que faz, aberto, alegre, comunicativa, saber se expressar.	2	2	2	2	1	2	3	2	71,42
L	Otimista, alegre, criativo, dinâmico, atencioso, educado, carismático.	1	2	2	2	1	2	2	2	71,42
M	Humildade, disciplina, organização, observador, sincero.	2	2	2	2	2	2	2	2	100
N	Competência, idoneidade, caráter, postura, comprometimento.	3	2	2	2	3	3	2	2	57,13
O	Boa, simples/humilde, bom caráter, trata bem, elogia/reconhece.	2	2	2	2	1	4	2	2	71,42

Categoria 1: características emocionais; Categoria 2: características de personalidade; Categoria 3: características específicas de atuação profissional; Categoria 4: outro.

No contexto Social, todas as sete respostas apresentaram concordância acima de 50%, sendo a do participante M a que apresenta maior porcentagem. Ressalte-se a resposta do

participante N, a qual foi classificada por 57,13% dos juízes na categoria 2, embora também tenha apresentado índice de 42,86% na categoria 3.

Por fim, a classificação dos sujeitos pertencentes ao contexto educacional são apresentadas na Tabela 15. Nela pode-se visualizar que todas as seis respostas obtiveram consenso maior que 50% em alguma categoria, destacando-se a resposta dada pelo participante R, a qual atingiu 100% de concordância na categoria 2. Novamente, assim como no contexto social, a resposta de um participante (U) atingiu dois níveis de concordância diferentes, com 57,13% na categoria 2 e 42,86% na categoria 3.

Tabela 15 – Respostas dos participantes do contexto educacional à Questão 4: Liste 5 características que o bom líder apresenta.

Suj.	Resposta	J1	J2	J3	J4	J5	J6	J7	Categ. Pred.	%
P	Compreensivo, bom ouvinte, saber trabalhar em grupo, enérgico, organizado.	2	2	3	3	2	2	2	2	71,42
Q	Motivadora, segura, gerencial, inspiradora, comprometida.	2	2	2	2	2	4	2	2	85,71
R	Confiante, estrategista, sensato, corajoso, idealista.	2	2	2	2	2	2	2	2	100
S	Conhecimento (inteligência), seguro, intermediador, dinâmico, humano, ouvinte, educador.	2	2	3	2	3	1	2	2	57,13
T	Sereno, empreendedor, equilíbrio, justo, democrático.	1	2	2	2	2	2	2	2	85,71
U	Perspicácia, tolerância, agilidade, determinação e eficácia.	3	2	2	2	3	3	2	2	57,13

Categoria 1: características emocionais; Categoria 2: características de personalidade; Categoria 3: características específicas de atuação profissional; Categoria 4: outro.

Após a explicitação das categorias em que cada resposta foi considerada (dada a classificação realizada pelos juízes e a concordância entre eles), uma síntese das classificações

em cada categoria, para cada contexto, foi realizada com o intuito de identificar a predominância, ou não, de respostas pertencentes a alguma categoria específica nas respostas dadas pelos participantes, buscando-se a existência de diferenças e semelhanças entre características relevantes que um bom líder possui.

Os resultados, apresentados sob a forma de estimativa da porcentagem de concordância em cada uma das quatro categorias, para os três contextos, encontram-se disponibilizados na Tabela 16.

Tabela 16 – Síntese da categorização por contexto para a Questão 4

Categoria	Definição	Empresarial %	Social %	Educacional %
1	Características de fundo emocional	20,00	-	-
2	Características de personalidade	40,00	85,68	100,00
3	Características específicas de atuação profissional	40,00	14,28	-
4	Outro	-	-	-
TOTAL	-	100	100	100

De acordo com os resultados obtidos, vê-se que, no contexto empresarial, as características que descrevem um bom líder encontram-se relacionadas, em igual proporção, a características de personalidade (categoria 2), exemplificadas por adjetivos como calmo, educado, atencioso, boa auto-estima, destacando-se também respostas voltadas à descrição de características específicas de atuação profissional (categoria 3), tais como conhecimento do produto, firme nas decisões, competitivo, orientar os funcionários, conhecimento na área que está atuando. Note-se ainda que somente nesse contexto aparecem respostas classificadas na categoria que inclui características de fundo emocional (amor no que faz, não tomar decisões nervoso, acreditar em Deus).

No contexto social, vê-se uma predominância de características de personalidade (85% das respostas). Nesse contexto as respostas dos participantes ressaltam adjetivos tais como cuidador, atencioso, educado, alegre, criativo, caráter, humildade. Também aparecem, em menor proporção, respostas relacionadas a características específicas de atuação profissional (14% das respostas), exemplificadas por planejamento, foco e credibilidade.

No contexto educacional fica claro a predominância da categoria “características de personalidade” (100% das respostas dos participantes), destacando-se descrições como compreensivo, bom ouvinte, motivado, seguro, comprometimento, coragem, sensato.

Assim, após analisar a questão quatro, o que se pode verificar é o destaque obtido pela categoria 2 (Características de personalidade) como fator predominante do bom líder para os três contextos considerados, seguido da categoria 3 (Características específicas da atuação profissional) também bastante freqüente no geral. Vale mencionar que não houve nenhuma replica sobre a categoria 4 (Outros), sendo que características de fundo emocional somente encontraram-se destacadas no contexto empresarial.

A análise da quinta questão se foca em comportamentos que impedem o desenvolvimento da liderança (“Na sua opinião quais comportamentos comprometem uma liderança eficaz?”), cujas respostas disponíveis nas Tabelas 17 (Contexto Empresarial), Tabela 18 (Contexto Social) e Tabela 19 (Contexto Educacional), respectivamente.

Essa questão apresentou cinco categorias principais: (1) características de fundo emocional (Qualidades que tem ou revelam aspectos subjetivos, emocionais), (2) características de personalidade (Caráter ou qualidades próprias da pessoa), (3) características específicas de atuação profissional (Qualidades relacionadas à ações tomadas no papel de ofício), (4) resposta inadequada (Quando a resposta não é adequada à pergunta feita) e (5) outro, as quais deveriam ser utilizadas pelos juizes durante o processo de classificação.

Tabela 17 – Respostas dos participantes do contexto empresarial à Questão 5: Na sua opinião quais comportamentos comprometem uma liderança eficaz?

Suj.	Resposta	J1	J2	J3	J4	J5	J6	J7	Categ. Pred.	%
A	Falta de presença, ser alterado, não conhecimento, falta de vontade de ajudar.	2	3	1	1	1	1	3	1	57,13
B	Falta de paciência, mau humor, desorganização, falta de conhecimento técnico, exigir das pessoas muito mais do que elas podem.	3	2	2	1	2	1	1	1 e 2	42,86
C	Tomar decisões estressado, não ter flexibilidade.	3	1	1	1	2	1	1	1	71,42
D	Querer impor sem ao menos explicar ou conversar. Falta de comprometimento com sua equipe. Não repassar informações.	3	3	3	2	3	5	3	3	71,42
E	Falta de organização, falta de educação com os comandados, sem paciência, não saber ouvir.	3	3	2	2	2	1	2	2	57,13
F	Falta de comprometimento e de responsabilidade com seus liderados.	3	3	3	3	3	5	2	3	71,42
G	Um comportamento autoritário, arrogante, não fornecer ajuda ou orientação, cobrar o que não foi pedido, não se claro e objetivo, não aceitar sugestões, não elogiar, não saber reconhecer o esforço e boa vontade dos funcionários.	3	3	3	2	3	3	3	3	85,71
H	Não aceitação de opiniões, não fornecedor de ajuda ou conhecimento, ser lento no pensar e agir.	3	3	2	2	2	3	3	2 e 3	57,13

Categoria 1: características de fundo emocional; Categoria 2: características de personalidade; Categoria 3: características específicas de atuação profissional; Categoria 4: resposta inadequada; Categoria 5: outro.

Nas respostas dadas pelos participantes do contexto Empresarial, a análise mostra que, das oito respostas, sete (participantes A, C, D, E, F, G, H) apresentaram concordância acima de 50% na classificação dos juízes, sendo que, somente uma (B) não teve consenso. A

resposta adquirida com o participante G teve a maior concordância no teste de juízes, com 85,71%, sendo importante destacar que apesar do sujeito H apresentar 57,13% de concordância na categoria 3, este também apresentou 42,86% na categoria 2.

Tabela 18 – Respostas dos participantes do contexto social à Questão 5: Na sua opinião quais comportamentos comprometem uma liderança eficaz?

Suj.	Resposta	J1	J2	J3	J4	J5	J6	J7	Categ. Pred.	%
I	Foco, planejamento, disciplina e continuidade, integração e avaliação constante com a equipe.	3	2	3	3	2	4	4	3	42,86
J	Falta de atenção, impulsividade, omissão. Falta de aceitar a derrota como algo comum dentro da empresa ou outro local, onde a mesma é responsável não deve ser comportamento de um líder.	3	3	1	1	1	2	3	1 e 3	42,86
K	Quando o líder dá uma ordem mas não colabora para cumpri-la, quando ele demonstra ser alguém que não é, ter mau comportamento, fazer coisa errada e não distinguir, errar e não assumir, não ter humildade.	3	2	2	3	3	1	2	2 e 3	42,86
L	Falta de conhecimento e falta de humildade para buscar informações quando necessário. Falta de comprometimento, quando promete e não cumpre.	3	3	3	2	3	2	3	3	71,42
M	Autoritarismo, neutralidade, omissão.	5	3	1	2	2	2	2	2	57,13
N	A falta de ética e postura perante sua liderança.	3	3	2	3	3	5	3	3	71,42
O	Não ter caráter, ser má, ruim, arrogante, não trata bem.	4	2	5	2	1	1	2	2	42,86

Categoria 1: características de fundo emocional; Categoria 2: características de personalidade; Categoria 3: características específicas de atuação profissional; Categoria 4: resposta inadequada; Categoria 5: outro.

No contexto Social, das sete respostas obtidas, apenas três (L, M e N) apresentaram concordância acima de 50%, sendo que a maioria (I, J, K e O) não teve consenso. Os sujeitos

L e N tiveram o mesmo índice de concordância, atingindo 71,42%, sendo que todas as respostas restantes tiveram concordância de apenas 42,86%.

Nesse contexto destaque deve ser dado à resposta fornecida pelo participante I, a qual, embora tenha sido classificada por 42% dos juízes como pertencente à categoria 3, era esperado que a mesma fosse classificada na categoria 4 (resposta inadequada). Isso porque, ao contrário do que era solicitado ao participante (listar os comportamentos que comprometem uma liderança eficaz), o sujeito fornece uma resposta contrária à questão, destacando características positivas (foco, planejamento, disciplina, integração com equipe).

A seguir, a Tabela 19 apresenta as respostas e categorizações dos participantes pertencentes ao contexto educacional.

Tabela 19 – Respostas dos participantes do contexto educacional à Questão 5: Na sua opinião quais comportamentos comprometem uma liderança eficaz?

Suj.	Resposta	J1	J2	J3	J4	J5	J6	J7	Categ. Pred.	%
P	Falta de presença e acompanhamento, dentro do local ou situações em que o líder deve exercer o seu papel; inexperiência e intolerância; desatenção e “descomprometimento” nas atribuições de sua função.	3	3	3	2	3	3	3	3	85,71
Q	Não saber ouvir e dialogar, nervosismo em excesso, autoritarismo, desrespeito, falta de justiça nas decisões.	3	2	2	1	2	1	1	1 e 2	42,86
R	Quando um líder não tem controle psicológico em conversas com seus subordinados, não domina o assunto que se está sendo discutido nas reuniões, quando não se interessa pelas pessoas que trabalham com ele, com as necessidades deles.	3	1	1	3	3	1	3	1 e 3	57,13

Suj.	Resposta	J1	J2	J3	J4	J5	J6	J7	Categ. Pred.	%
S	Uma liderança eficaz poderá ser comprometida por líderes (que pelo fato de terem muitas vezes maior poder sobre outros ou uma influência maior) que se tornam egoístas ou gananciosos. Outras vezes esses líderes podem ignorar opiniões diversas e comprometer uma liderança adequada.	3	2	3	2	5	3	1	3	42,86
T	Acredito que quando ela é insegura, não consegue motivar seus liderados, quando não tem o conhecimento necessário para estar na função de liderança.	3	2	1	1	1	3	2	1	42,86
U	Não saber falar quando precisa, ser grosso e mal-educado.	2	2	1	1	1	2	2	2	57,13

Categoria 1: características de fundo emocional; Categoria 2: características de personalidade; Categoria 3: características específicas de atuação profissional; Categoria 4: resposta inadequada; Categoria 5: outro.

Nela vemos que as respostas de três participantes (P, R, e U) atingiram um nível de concordância maior que 50%, sendo o maior destes o da resposta P, com 85,71%. Novamente destaca-se o fato de dois sujeitos apresentarem predominância em uma categoria, embora também apresentem altos valores em outra categoria (caso das respostas dos participantes R e U).

Diante dos resultados, outra análise foi realizada, com a finalidade de identificar a predominância, ou não, de respostas pertencentes a alguma categoria específica em relação às características que comprometeriam a liderança eficaz. Os resultados, apresentados sob a forma de estimativa da porcentagem de concordância em cada uma das cinco categorias, para os três contextos, encontram-se disponibilizados na Tabela 20.

Tabela 20 – Síntese da categorização por contexto para a Questão 5

Categoria	Definição	Empresarial %	Social %	Educacional %
1	Características de fundo emocional	30,00	11,11	37,50
2	Características de personalidade	30,00	33,33	25,00
3	Características específicas de atuação profissional	40,00	55,56	37,50
4	Resposta inadequada	-	-	-
5	Outro	-	-	-
TOTAL	-	100	100	100

Nesta Tabela pode-se reparar que, no contexto empresarial, as respostas encontram-se bem distribuídas entre as três primeiras categorias, embora se possa notar uma prevalência de respostas relacionadas a características específicas de atuação profissional. Como características emocionais são destacadas respostas como ser alterado, mau humor e estresse; como características de personalidade destacam-se desorganização, falta de paciência, falta de organização, falta de educação, lentidão no pensar e agir; por características específicas de atuação profissional ressalta-se falta de comprometimento com sua equipe, não reconhecer o esforço e boa vontade dos funcionários.

No contexto Social, a categoria 3 “Características específicas de atuação profissional”, foi a que teve mais concordância, atingindo 55% do total das respostas, ilustrada por respostas como planejamento, integração e avaliação constante com a equipe, aceitar a derrota como algo comum dentro da empresa, falta de comprometimento, ética e postura perante sua liderança. Destaca-se também a categoria 2, “Característica de personalidade” com 33% das respostas, podendo-se citar como características comprometedoras da liderança mau comportamento, autoritarismo, omissão. Por fim, a categoria 1, “Características de fundo

emocional”, aparece em apenas 11% das respostas interpretada pelos juízes como a resposta que ressalta a impulsividade, falta de atenção, dificuldade em aceitar derrota como algo comum dentro da empresa.

Sobre o contexto Educacional, a categoria 1, “Características de fundo emocional”, agrupo 37,5% das respostas, assim como a categoria 3, “Características específicas de atuação profissional”. Na primeira, foram destacados comportamentos comprometedores relacionados a nervosismo em excesso, falta de justiça, falta de controle psicológico, insegurança, ao passo que na terceira categoria, inexperiência, falta de comprometimento nas atribuições de sua função, não dominar os assuntos discutidos em reuniões, ignorar opiniões alheias, desrespeitando seus subordinados. Também são bastante destacadas respostas referentes a características de personalidade, tais como autoritarismo, desrespeito, ser grosso e mal-educado.

Assim sendo, na questão 5 houve um considerável equilíbrio nas categorias principais 1, 2 e 3 como fatores que podem comprometer uma liderança, com exceção do contexto social no qual a categoria emocional apresenta índices bem mais baixos que as demais, o mesmo ocorrendo quando se compara a porcentagem de respostas encontradas nessa categoria com a presente nos demais contextos. Então, com base na distribuição das respostas, pode-se inferir que tanto características de fundo emocional, de personalidade e de atuação profissional podem vir a comprometer uma liderança. Nota-se ainda que a categoria 3 (Características específicas de atuação profissional) a ligeiramente mais destacada, independente do contexto. Em contraste com a questão anterior, é interessante mencionar que tanto características de personalidade e de atuação profissional parecem, na opinião dos participantes, influenciar uma boa ou má liderança.

Por fim a última questão aborda características que vão contra os ideais de um bom líder (“Liste 5 adjetivos que comprometem a liderança eficaz”). Assim como na questão anterior, as respostas foram distribuídas em 5 categorias: (1) características de fundo emocional (Qualidades que tem ou revelam aspectos subjetivos, emocionais), (2) características de personalidade (Caráter ou qualidades próprias da pessoa), (3) características específicas de atuação profissional (Qualidades relacionadas à ações tomadas no papel de ofício), (4) resposta inadequada (Quando a resposta não é adequada à pergunta feita) e (5) outro. Os resultados encontram-se disponíveis nas Tabelas 21, 22 e 23, respectivamente para os contextos empresarial, social e educacional.

Tabela 21 – Respostas dos participantes do contexto empresarial à Questão 6: Liste 5 adjetivos que comprometem a liderança eficaz.

Suj.	Resposta	J1	J2	J3	J4	J5	J6	J7	Categ. Pred.	%
A	Preguiça, desinteresse, falta qualidade, mau humor, até a vestimenta do uniforme de trabalho.	1	3	1	1	1	5	1	1	71,42
B	Estupidez, desorganizado, incompetente, apressado, arrogante.	2	1	2	2	2	2	2	2	85,71
C	Trabalho em equipe, conheceras pessoas da equipe, conhecer o cliente, ser flexível, acreditar que o dia amanhã será melhor.	4	3	3	4	3	5	4	3 e 4	42,86
D	Soberba, sarcasmo, desorganização, não dar retorno e falta de comprometimento.	3	3	2	1	2	2	3	2 e 3	42,86
E	Sem objetivos definidos, não ter sua equipe ativa a seu favor, desorganizado, não ter voz ativa nas decisões e não aceitar opiniões.	3	3	3	4	3	5	3	3	71,42
F	Desorganização, baixa empatia e auto-estima, irresponsável e ausente.	1	2	1	2	1	1	1	1	71,42

											Continuação	
Suj.	Resposta	J1	J2	J3	J4	J5	J6	J7	Categ. Pred.	%		
G	Incompetente, impaciente, incompreensivo, dominador, agressivo.	1	1	2	2	2	1	2	2	57,13		
H	Incompetência, ignorância (na área envolvida), lerdeza, incapacidade, impaciente.	3	3	2	2	3	2	3	3	57,13		

Categoria 1: características de fundo emocional; Categoria 2: características de personalidade; Categoria 3: características específicas de atuação profissional; Categoria 4: resposta inadequada; Categoria 5: outro.

Nas respostas dadas pelos participantes do contexto Empresarial, a análise mostra que das oito respostas, seis (participantes A, B, E, F, G e H) tiveram concordância na classificação dos juízes acima de 50% em alguma categoria, sendo que duas respostas (participantes C e D) não alcançaram consenso.

A resposta dada pelo sujeito B apresentou a maior concordância na classificação dos juízes, com 85,71%, sendo também importante salientar que, embora o sujeito G apresente 57,13% de concordância na categoria 2, também apresentou 42,86% na categoria 1.

Tabela 22 – Respostas dos participantes do contexto social à Questão 6: Liste 5 adjetivos que comprometem a liderança eficaz.

Suj.	Resposta	J1	J2	J3	J4	J5	J6	J7	Categ. Pred.	%
I	Querer fazer tudo sozinho / centralização, não saber ouvir, desorganização, medo e insegurança, não acreditar e confiar na equipe, não ter começo, meio e fim.	2	2	2	2	1	4	2	2	71,42
J	Impulsividade, falta de jogo e metas, falta de diálogo, inconveniente.	2	1	1	2	2	3	2	2	57,13
K	Brava, inseguro, arrogante, irresponsável e sem bom senso.	2	2	1	1	2	1	1	1	57,13

											Continuação	
Suj.	Resposta	J1	J2	J3	J4	J5	J6	J7	Categ. Pred.	%		
L	Colérico, preguiçoso, desonesto, egoísta, insensível, orgulhoso.	2	1	2	1	2	1	1	1	57,13		
M	Individualismo, egocentrismo, autoritarismo, indisciplinado, mal ouvinte.	2	2	2	2	2	1	2	2	85,71		
N	Competência, idoneidade, caráter, postura, comprometimento.	4	3	2	2	2	3	4	2	42,86		
O	Não prestativo, má, ignorante, pisa nas pessoas, arrogante.	3	2	2	2	2	1	2	2	71,42		

Categoria 1: características de fundo emocional; Categoria 2: características de personalidade; Categoria 3: características específicas de atuação profissional; Categoria 4: resposta inadequada; Categoria 5: outro.

Já no contexto Social, das sete respostas obtidas, seis delas (participantes I, J, K, L, M e O) apresentaram concordância acima de 50%, enquanto somente uma (N) não teve consenso. O sujeito M obteve o maior índice deste contexto, atingindo 85,71% de concordância; destaque-se o fato dos sujeitos K e L apresentarem 57,13% de concordância na categoria 1, mas também 42,86% na categoria 2.

A seguir a análise das respostas dadas pelos participantes do contexto educacional, disponibilizada na Tabela 23.

Tabela 23 – Respostas dos participantes do contexto educacional à Questão 6: Liste 5 adjetivos que comprometem a liderança eficaz.

Suj.	Resposta	J1	J2	J3	J4	J5	J6	J7	Categ. Pred.	%
P	Desorganizado, inseguro, mal-humorado, achar que já sabe tudo, sempre faz o oposto do que cobra.	2	3	2	1	1	5	2	2	42,86
Q	“Descomprometimento”, insegurança, medo, introvertida, falta de conhecimento.	1	1	1	1	1	3	1	1	85,71
R	Egoísmo, ganância, arrogância, impaciência, menosprezo.	2	2	2	2	2	2	2	2	100,00
S	Desinteressado, desorganizado, desumano, despreparado.	2	2	2	2	2	2	3	2	85,71
T	Autoritário, nervoso, desequilibrado, injusto, ineficiente/ineficaz.	3	2	2	1	1	1	2	1 e 2	42,86
U	Desmotivação, desorganização, intolerância, falta de bom senso e ausência.	2	3	1	1	2	3	2	2	42,86

Categoria 1: características de fundo emocional; Categoria 2: características de personalidade; Categoria 3: características específicas de atuação profissional; Categoria 4: resposta inadequada; Categoria 5: outro.

Dentro do contexto Educacional, três respostas (sujeitos Q, R e S) apresentaram concordância dos juízes em uma das categorias com mais de 50%, devendo-se destacar a resposta do participantes R, a qual foi unanimemente classificada pelos juízes. Dois participantes P, T e U não atingiram porcentagem maior que 50% em nenhuma categoria.

O mesmo procedimento adotado nas demais questões foi seguido, de forma que, com a finalidade de identificar a predominância, ou não, de respostas pertencentes a alguma categoria específica nas respostas dadas pelos participantes, buscando-se os fatores que comprometem uma liderança eficaz, a estimativa da porcentagem de concordância em cada uma das cinco categorias, para os três contextos, foi realizada. Os resultados encontram-se disponibilizados na Tabela 24.

Tabela 24 – Síntese da categorização por contexto para a Questão 6

Categoria	Definição	Empresarial %	Social %	Educacional %
1	Características de fundo emocional	20,0	28,57	28,57
2	Características de personalidade	30,0	71,40	71,43
3	Características específicas de atuação profissional	40,0	0	0
4	Resposta inadequada	10,0	0	0
5	Outro	0	0	0
TOTAL	-	100	100	100

Na Tabela 24 é possível notar que, em relação ao contexto empresarial, a maior parte das respostas foi classificada como pertencente à categoria 3 “Características específicas de atuação profissional”, tida como maiores comprometedores da liderança eficaz. Nela, os adjetivos mais apontados foram desorganização, não dar retorno, falta de comprometimento, objetivos não definidos, não ter voz ativa, não aceitar opiniões, incompetência e ignorância na área em que atua. Nesse contexto, também são encontradas respostas que apontam para características de personalidade (categoria 2), tais como arrogância, estupidez, soberba, sarcasmo, impaciência, dominador, agressivo.

Note-se que a resposta do participante C, embora classificada pelos juízes em igual proporção nas categorias 3 e 4 (42,86% cada), era esperado que a mesma fosse somente enquadrada na categoria 4 (resposta inadequada), dado o fato de que a mesma não aponta características que comprometem a liderança eficaz. Ao contrário do que era solicitado ao participante (apontar cinco adjetivos que comprometem uma liderança eficaz), o sujeito fornece uma resposta contrária à questão, destacando características positivas (trabalho em equipe, conhecer o cliente, ser flexível, acreditar que o dia amanhã será melhor).

No contexto Social, as respostas situam-se, basicamente, em relação às características de personalidade (categoria 2). Dentro dela são apontados adjetivos tais como centralização, não saber ouvir, desorganização, impulsividade, falta de metas, inconveniente, individualismo, egocentrismo, autoritarismo, indisciplina. Nenhuma resposta referente à categoria 3 (características específicas de atuação profissional) foi encontrada, demonstrando que, nesse contexto, diferentemente da situação encontrada no contexto organizacional, tais características não parecem exercer tanta influência na atuação do líder, sendo mais apontadas características de personalidade inadequadas e que comprometem uma liderança eficaz.

Novamente nota-se uma resposta equivocada / inadequada de um dos participantes (sujeito N). Embora principalmente classificada pelos juízes na categoria 2, era esperado que a mesma fosse somente enquadrada na categoria 4 (resposta inadequada), dado o fato de que a mesma não aponta características que comprometem a liderança eficaz. Ao contrário do que era solicitado ao participante (apontar cinco adjetivos que comprometem uma liderança eficaz), o sujeito fornece uma resposta contrária à questão, destacando características positivas (competência, idoneidade, caráter, postura e comprometimento).

No contexto Educacional nota-se a predominância de respostas que apontam para características de personalidade (categoria 2), tais como desorganização, insegurança, mal-humor, egoísmo, ganância, arrogância, impaciência, desprezo, desinteresse, desmotivação, intolerância, falta de bom senso. A percepção de 71% das respostas nessa categoria aponta para um consenso entre os participantes de que características de personalidade podem influenciar negativamente a liderança.

O que se pode verificar, após a análise dos contextos considerados, semelhanças entre os contextos social e educacional, dado o fato de que os participantes de ambos apontaram, de forma bastante predominante, características de personalidade (categoria 2) como os maiores

empecilhos ao exercício da boa liderança. Nesses contextos, as características de fundo emocional também encontram-se presentes, não havendo respostas que salientam as características específicas de atuação profissional. Diferentemente, o contexto empresarial aponta uma tendência dos participantes em voltar seu olhar para a atuação profissional e características que poderiam atrapalhar o exercício da liderança.

Após a análise das concepções de liderança e características / adjetivos que poderiam caracterizar uma boa liderança e uma liderança não eficaz, os resultados obtidos serão interpretados tendo-se como referência a revisão da literatura. Considerando-se os contextos enfocados (Empresarial, Social e Educacional), uma tentativa de contextualização e interpretação das tendências apontadas será apresentada no tópico a seguir.

DISCUSSÃO

Quando proposta a investigação de como cada contexto compreende a habilidade de liderança, através da questão “Como você define liderança?”, a intenção era determinar de que modo os indivíduos desses diferentes ambientes conceituavam essa habilidade, de forma a identificá-la entre seus membros. As respostas mostraram que, conforme denotado anteriormente, não houve uma categoria predominante com relação a definição de liderança no contexto empresarial, de forma a demonstrar que aparentemente dentro deste contexto, não há um consenso sobre essa definição. Tal constatação embasa-se no fato de que a busca realizada na literatura sobre as teorias e modelos explicativos acerca da liderança, expôs a existência de um vasto número de abordagens ao construto, que se alteram conforme os objetivos que se propõe a alcançar com a liderança, os tipos de liderança, a importância e papel do líder dentro do ambiente em que se encontra, as características e habilidades exigidas no mesmo, assim como as relações entre líderes e seus liderados. Nesse sentido, Couto-de-Souza e Tomei (2008) explicam que o conceito de liderança vem sendo estudado ao menos desde o século XVIII, o que resultou em múltiplos estudos sobre o tema, levando a pesquisas variadas sobre os traços, comportamentos, carisma, participação, qualidades e defeitos, dos líderes; resultando em diversas linhas de proposições teóricas até chegar às teorias contemporâneas.

O que se pode inferir é que toda essa diversidade teórica pode ser um reflexo da dificuldade que os pesquisadores encontram em atingir, de forma consensual, uma definição para o conceito. Essa situação pode ter sido refletida na falta de consenso encontrada no contexto empresarial, e ainda na falta de uma categoria definidora predominante entre seus participantes nesse estudo, devendo-se considerar o fato de que tal característica tem sido, dentre os três contextos considerados, sem dúvida, mais investigada neste.

Já no contexto social foi possível observar que a categoria “Autoridade”, apesar de não formar um consenso geral, foi a que mais se destacou, levando a ponderar sobre o uso dessa forma de agir em uma situação de liderança. Diversos são os autores e teorias que enfatizam a questão da autoridade e sua relação com a liderança. Couto-de-Souza e Tomei (2008), por exemplo, destacaram que a autoridade hierárquica e o alto controle do líder fazem parte do estilo de liderança transacional, o que por sua vez, propõe que esse modo de atuar junto a um grupo não necessariamente exclui a ação do indivíduo como relacionada à liderança. Nesse ponto, alguns autores preocupam-se em diferenciar liderança e autoridade. Robbins (2006), aponta que, sendo a liderança a capacidade de influenciar um grupo para alcançar metas, esta poderia surgir de uma fonte considerada formal, tal qual como ocorre quando um indivíduo recebe uma posição de alto cargo diante de um grupo de pessoas e, através desta, adquire um certo grau de autoridade e um papel de liderança por conta da posição que passou a ocupar, porém enfatiza que isso não garante que ele seja um líder eficaz, ou sequer um líder.

Também Farey (1993) denota que quando a autoridade não advém de um relacionamento entre os membros do grupo, quando ela é infligida aos membros que deveriam ser liderados, o indivíduo ocupa então apenas uma posição hierárquica, e não uma de líder. O autor explica que quando a autoridade é criada entre os liderados e seu líder, esta faz parte da liderança, nascida das ações e atitudes do próprio indivíduo para com e junto do grupo; se adquirida de outra forma, esta é reconhecida como uma autoridade imposta e não criada dentro do grupo como um conjunto. House e Aditya (1997) complementam ao explicar que o indivíduo encarregado como administrador, mas não reconhecido como líder, faz uso da autoridade de sua posição hierárquica na instituição para conseguir o comprometimento dos subordinados. Assim, pelos argumentos apontados, vê-se que a definição de liderança

enquanto exercício de autoridade, mais frequentemente presente nas respostas dos participantes do contexto social, constitui-se em uma interpretação equivocada do conceito.

No contexto educacional a categoria “Habilidades / Características Pessoais” se destacou, juntamente com a de “Tomar a frente de uma situação ou grupo”. Com relação à primeira, o interesse pelas habilidades e características que um líder apresenta deu origem aos primeiros estudos e teorias sobre a liderança, como explicam Melo (2004) e Davel e Machado (2001) ao realizarem uma retrospectiva dos estudos sobre liderança. De acordo com os autores, uma das teorias pioneiras - a teoria dos traços – enfatizava especialmente o exame dos traços de personalidade do líder, baseando-se na hipótese de que, se o líder é dotado de qualidades superiores que o distingue de seus liderados, é possível identificar essas qualidades. Em busca de um enfoque menos restrito esses estudos voltaram-se para o comportamento dos indivíduos enquanto atuavam como líderes de grupos ou organizações, levando os pesquisadores a observarem os aspectos que caracterizam o estilo de comportamento do líder.

Robbins (2006) explica que a importante diferença entre a teoria dos traços e a comportamental se encontra em suas premissas fundamentais; apesar de ambas se focarem nas habilidades e características de um líder a teoria dos traços implica que o sujeito líder não as desenvolve durante sua vida, mas sim que ele já as possui de forma inata. Já a abordagem comportamental propõe que se os comportamentos específicos que indicassem líderes fossem determinados, a habilidade de liderança poderia ser instruída através da criação de programas para o desenvolvimento desses padrões comportamentais nas pessoas que desejassem tornarem-se líderes eficazes, levando o número de líderes a estar sempre em expansão.

Uma possível explicação para essas duas categorias, “Habilidades / Características Pessoais” e “Tomar a frente de uma situação ou grupo” terem se sobressaído juntas nesse

contexto encontra-se nos estudos sobre a liderança carismática de Collins (2001). Esse estudo apontou que líderes que apresentam as quatro qualidades consideradas básicas para a liderança (habilidade para comandar equipes, habilidade para estimular a excelência de desempenho nos liderados, capacidade individual e habilidade para comandar equipes e competência administrativa) poderiam ser considerados líderes de alto nível e eficácia, ainda mais se somadas a estas encontrar-se presente uma mistura de humildade e disposição profissional. Esse tipo de líder possuiria a habilidade de canalizar suas necessidades pessoais para a conquista das metas de seu grupo, constituindo-se em um modelo de liderança ideal. Assim, pode-se ver que, historicamente, o interesse pelo conhecimento das características e habilidades do líder, salientadas pelos participantes do contexto educacional, estiveram presentes na literatura sobre liderança, incluindo-se, dentre os estudos, a busca por explicações sobre sua origem (genética ou ambiental). É interessante observar que a categoria “Crescimento / desenvolvimento de potencialidades” não foi enfocada por nenhum participante nesse contexto, levando-nos a questionar a posição que esse aspecto tem nesse ambiente, sendo tal ocorrência contrária ao esperado. Dado o fato de que a escola tem sido vista como local de crescimento e desenvolvimento, esperava-se que tal valor fosse valorizado ou reconhecido dentro da definição do conceito, o que, entretanto, não aconteceu.

Dessa maneira, o que se pode observar com relação a definição de liderança presente nos três contextos investigados é que em nenhum destes o significado desse conceito se encontra bem definido. Esta observação se sobressai principalmente no contexto empresarial, onde nenhuma definição sobre a liderança se destacou, mostrando uma complexa falta de consenso com relação ao que é essa habilidade dentro das organizações e empresas. Embora valorizada e desejada, nos dois locais envolvidos na pesquisa, as concepções dos participantes apresentaram ampla variação.

No contexto social foi possível observar que o aspecto de “Autoridade” para a definição da liderança destacou-se nesse meio, porém, é interessante ressaltar que embora tenha sido a categoria que sobressaiu, essa não é uma concepção encontrada na maioria das teorias, a exceção da transacional (Couto-de-Souza & Tomei, 2008). Finalmente, no contexto educacional destacaram-se as habilidades e características pessoais que um líder apresenta e sua atitude de tomar a frente de uma situação ou grupo; ilustrando que até nos contextos em que algum consenso foi atingido, esse variou muito conforme cada ambiente.

Na análise das respostas da segunda questão, é interessante observar que, tanto no contexto empresarial quanto no contexto social, a categoria “Postura” foi a que se destacou quando perguntado “Como você faria para identificar um bom líder? Que características te chamariam a atenção?”. Tal fato denota que a existência ou a falta dessa característica levam a repercussões nesses contextos, conforme exposto por Corsini e Souza Filho (2004). Segundo os autores, a interrelação que existe entre o comportamento que o líder apresenta diante de seus liderados e a produtividade de sua liderança têm recebido cada vez mais atenção. Isso levou as pesquisas em ciências sociais a destacarem em seus trabalhos a influência e eficácia que o líder possui no desempenho de seus liderados; mostrando que a relação líder-liderados não é estática, e que estes não agem de forma passiva e secundária, mas sim de uma forma ativa em uma interação que envolve um processo de trocas sociais.

Fiedler (1962) reforça esse ponto ao descrever duas das três categorias contingenciais, as quais o autor acredita determinarem os fatores situacionais básicos que definem a eficácia da liderança. A primeira se refere ao quanto de credibilidade, respeito e confiança o comportamento do líder gera entre seus seguidores, definindo assim as relações entre líder e liderados. A segunda categoria foca os poderes que a posição do líder apresenta ou influencia com relação aos seus seguidores e a forma como os utiliza, por exemplo, durante a decisão de

contratar ou demitir alguém, conceder promoções ou tomar medidas ações disciplinares e aumento salariais. Dependendo da postura do líder, o mesmo passa a ser reconhecido enquanto tal, ou, ao contrário, perde sua capacidade de liderança perante os demais.

Sobre a forma como a postura do líder influencia o desempenho e até bem-estar de seus seguidores, Shamir, House e Arthur (1993) explicam que esse processo se dá em quatro etapas. Segundo os autores, antes de qualquer coisa, o líder deve oferecer aos seus liderados uma visão atraente, na qual deve estar incluso um sentido de continuidade através da vinculação da situação atual do grupo a uma melhor no futuro, enquanto equipe, dentro do ambiente em que se encontram. Seguidamente, o líder precisa expor suas expectativas de alto desempenho aos seus liderados, esclarecendo que confia neles para alcançá-las, de tal forma a levá-los a desenvolver autoconfiança e auto-estima. Na terceira etapa o líder deve fazer uso de ações e palavras para criar e estabelecer um novo sistema de valores, exemplificando os novos comportamentos que deverão ser seguidos. No passo final, o líder assume uma postura engajada em comportamentos não-convencionais e submete-se a auto-sacrifícios, demonstrando assim sua coragem e convicção em relação à sua visão.

É interessante observar que, além de concordarem em relação à categorias mais citada em ambos os contextos, também o fazem em relação às categorias que nem chegam a ser citadas pelos participantes: “Responsabilidade” e “Capacidade de resolver conflitos”, de forma que, em ambos os contextos, tais aspectos parecem não ser muito valorizadas na figura dos líderes. Outras que não foram selecionadas no contexto empresarial foram “Delegar / Comandar” e “Trabalhar em grupo”, demonstrando não ser fundamental os líderes as apresentarem nesse contexto, ou, ainda, já encontrarem-se, de forma indireta, contemplada na categoria mais freqüente (“Postura”). Já no contexto social as categorias “Gosto pelo

trabalho”, “Destaque em meio ao grupo” e “Iniciativa” também não foram consideradas importantes para descrever um bom líder.

Curiosamente, a categoria “Capacidade de resolver conflitos”, que não foi considerada por nenhum participante dos contextos anteriormente apresentados, foi a mais selecionada no contexto educacional, juntamente com a de “Destaque em meio ao grupo”, o que demonstra que, nesse contexto, os aspectos valorizados em um bom líder, são diferentes daquele que predominou nos outros contextos. O primeiro deles, na visão de Santos e Castro (2008) é uma das cinco principais dimensões que definem o estilo de liderança, sendo estas a iniciativa, o posicionamento, a investigação, a tomada de decisão, a crítica e a solução de conflitos. Conforme a atuação do líder, seria possível, de acordo com os autores, caracterizar essas dimensões e definir os estilos de liderança. Isso mostra que a capacidade de resolver conflitos é um dos fatores determinantes de certos estilos de liderança. Pittinsky (2009) complementa ao apontar que eliminar conflitos e reduzir discordâncias fazem parte dos esforços do líder para evitar um ambiente negativo para seus liderados.

Na revisão do modelo de participação e liderança feita por Vroom e Jago (1988, 1995) duas das variáveis contingenciais para determinar o estilo de liderança do indivíduo são: se uma decisão autocrática receberia o comprometimento dos subordinados e se poderia haver conflitos entre os subordinados em relação às alternativas de solução e a decisão tomada. Tais situações deveriam ser resolvidas pelo líder, cujo estilo de liderança determinaria a forma como o faria. Como é possível observar pelas afirmações fornecidas, a capacidade do líder de lidar com conflitos é um dos fatores que determina seu estilo de liderança, ao mesmo tempo que seu estilo é o que determina como ele atuará diante da necessidade de resolver um conflito, o que demonstra o impacto que esse aspecto possui no funcionamento da liderança.

Sobre o segundo aspecto, “Destaque em meio ao grupo”, de acordo com a retrospectiva de estudos sobre a liderança realizada por Melo (2004) e Davel e Machado (2001), a teoria dos traços, que predominou até a década de 40, baseava-se no pressuposto de que, se o líder é dotado de qualidades superiores que o destacam dos seus seguidores, é possível identificar essas qualidades, levando ao reconhecimento de indivíduos com potencial para desenvolver a habilidade de liderança. Outra teoria que enfatiza o destaque do líder como essencial para o estabelecimento da liderança é o da Liderança Carismática (Richardson & Thayer, 1993) a qual explica que, no processo para a aprendizagem da liderança carismática, três etapas são propostas, sendo a segunda destas a criação de um vínculo que diferencie o líder de seus liderados, levando a inspiração e atração destes a segui-lo, expondo que sem esse destaque, o líder teria dificuldades em inspirar outras pessoas a segui-lo.

Também Puccio, Murdock e Mance (2007), colocam, entre os aspectos que destacam o líder, a habilidade de entender e influenciar outras pessoas, compreender que elas não têm e nem são obrigadas a ter o mesmo estilo ou modo de pensar e agir que ele próprio. A esses aspectos que diferenciam o líder, Farey (1993) acrescenta o de coordenar um grupo, atuar com produtividade, promover mudanças, orientar estratégias e metas, solucionar problemas, ter consideração pelas idéias e sentimentos de seus subordinados na tomada de decisões, e visar crescimento e inovação.

É interessante observar que, assim como nos contextos empresarial e social, a categoria “Responsabilidade” também não foi indicada no educacional, assim como as de “Gosto pelo trabalho”, “Responsabilidade”, “Delegar / Comandar” sendo também importante se apontar que a categoria “Postura”, mais destacada nos dois contextos anteriores, nesse contexto não foi considerada como um aspecto de destaque para a atuação de um bom líder. Dessa forma, é possível observar que ao mesmo tempo em que a “Postura” é considerada um

aspecto importante na definição de um bom líder nos contextos empresarial e social, a mesma não é valorizada no contexto educacional, o qual considera principalmente “Destaque em meio ao grupo” e a “Capacidade de resolver conflitos”, que por sua vez, não foi mencionada nos dois contextos anteriores, como definidores de uma boa liderança. Tal percepção aponta para semelhanças consideráveis entre os contextos empresarial e social, ao mesmo tempo que destaca diferenças com o contexto educacional. Porém, é importante observar que nenhum dos contextos indicou o aspecto de “Responsabilidade” como uma das dimensões necessárias para um bom líder, o que aponta para concordância entre os três ambientes.

É interessante apontar que, apesar de existirem contradições, muitos especialistas, como Frese, Beimel e Schoenborn (2003) e Towler (2003), acreditam que as características que definem a postura de um líder podem ser adquiridas através um treinamento, por meio do qual qualquer indivíduo poderia usufruir dos benefícios de ser um líder. Tal opinião nos leva à consideração de que, uma vez que, tanto o contexto empresarial quanto o social, apontaram a postura com um dos pontos mais necessários para uma boa liderança, programas de treinamento poderiam ser oferecidos / incentivados nesses contextos, visando o desenvolvimento de líderes. Assim, considerando que o educacional não apresentou a mesma valorização a respeito dessa categoria, recomenda-se que, neste, outros tipos de programa possam ser oferecidos, valorizando os pontos mais presentes nas respostas de seus participantes.

Com relação à pergunta “Para que uma pessoa seja considerada um bom líder, quais comportamentos são importantes ela apresentar?” (questão 3), o contexto empresarial e o social novamente concordaram na mesma categoria que na questão anterior, sendo esta a “Postura”. Um fato que aponta como esse aspecto tem se mostrado significativo e importante dentro da concepção científica de liderança.

Na teoria proposta por Fiedler (1962), tanto a produtividade quanto o desenvolvimento e uso da criatividade podem ser prejudicados se a postura que o líder apresenta não condiz com a situação ou ambiente em que se encontra. Uma situação que demonstra como essa situação pode influenciar na liderança ocorre quando, por exemplo, há a presença de um líder que se foca mais com o sucesso das tarefas de sua equipe e em lidar com situações difíceis, e, em algum momento, tem que lidar com uma situação de caráter pessoal ou com um clima de trabalho interpessoal e mais calmo. Tais fatores podem levá-lo ao estresse e ansiedade por não saber como lidar com esse tipo de circunstância. Essas mesmas condições seriam ideais para um líder que apresenta uma postura de ação mais pessoal e se foca mais no bem estar de sua equipe, mas que, porém, poderia não atuar tão bem diante de uma situação de estresse e ansiedade interpessoal. São essas diferenças de postura e comportamento que levam algumas pessoas a se destacarem como ótimos líderes, mesmo quando estão sobre grande pressão ou em situações de emergências, nas quais podem relevar a preocupação sobre relações interpessoais a segundo plano; enquanto outras triunfam em circunstâncias opostas, quando condições adversas não estão presentes. A adoção de uma ou outra postura pode ser influenciada pela criatividade pessoal e a disposição para correr riscos e trabalhar sob pressão.

Outro ponto que enfatiza a importância da postura do líder é o exposto por Santos e Castro (2008), que afirmam que, dependendo do comportamento do líder com relação às dimensões que formam a liderança (iniciativa, investigação, posicionamento, solução de conflitos, tomada de decisão e crítica), um diferente estilo de liderança é caracterizado. Kouzes e Posner (1993) acrescentam a essas dimensões a importância de uma postura honesta, uma vez que um indivíduo dificilmente seguiria ou buscaria orientação de uma pessoa que ele percebesse como desonesta ou propícia a querer levar vantagem sobre ele. Os autores enfatizam que a honestidade é muitas vezes apontada como o aspecto mais admirado

em um líder, uma vez que se um grupo irá seguir uma única pessoa por vontade própria, seja em uma sala de reuniões da diretoria ou em um campo de batalha, é fundamental para este garantir que esse indivíduo é digno de sua confiança.

Novamente houve concordância entre o contexto empresarial e o social com relação às categorias não selecionadas, sendo estas: “Segurança/confiança” e “Valorização do trabalho alheio”. Outras categorias não selecionadas pelo contexto empresarial foram “Responsabilidade” e “Olhar global”; enquanto que no contexto social foram as de “Paciência” e “Respeito”. É curioso observar que, novamente, uma categoria não escolhida nem pelo contexto empresarial ou pelo social, foi a de maior destaque dentro do contexto educacional (“Segurança/confiança”). Nesse sentido, Mundin e Wechsler (2007) explicam que, segundo a Teoria dos Traços de Stogdill, a habilidade de liderar pode ser identificada através de traços de personalidade, sendo principalmente ressaltados dois destes: a autoconfiança do líder para tomar decisões e a inspiração e segurança nas suas ações.

A importância desse aspecto é destacada na análise de Schriesheim, Cogliser e Neider (1995), citando o estudo desenvolvido por Stogdill e Coons no final dos anos 40 na Universidade Estadual de Ohio, através do qual foi procurado identificar os aspectos independentes do comportamento de liderança. Os resultados apontaram duas dimensões substancialmente responsáveis por grande parte do comportamento de liderança, sendo uma destas a Estrutura de Consideração, que é a habilidade do líder de manter relacionamentos de trabalho caracterizados por confiança mútua, respeito às idéias dos funcionários e cuidado com os sentimentos deles, tornando esse estilo de liderança voltado para as pessoas, de maneira a enfatizar a cooperação e o consenso dos funcionários. A confiança também é ressaltada por Fiedler (1962), o qual acrescenta que, das três categorias contingenciais identificadas para definir os fatores situacionais básicos que determinam a eficácia da

liderança, uma destas diz respeito às relações entre líder e liderados, que se referem ao grau de confiança, credibilidade e respeito que os membros do grupo têm em seu líder, assim como Robbins (2006) aponta que na Liderança Transformacional o carisma, que leva à confiança e respeito, estimula o orgulho e oferece uma visão e sentido da missão, é um fator determinante desse tipo de liderança.

Zand (1997) afirma que parte da tarefa do indivíduo líder é a de trabalhar com seu grupo na identificação e solução de problemas, sendo necessário seu acesso ao pensamento e conhecimento criativo dos membros de sua equipe. Porém, esse acesso dependerá do quanto esses membros confiam nele, condicionando-o a credibilidade e confiança que o líder tem e desperta no grupo. Isso porque a confiança que os liderados têm em seu líder o levam à disposição de se colocar em situações vulneráveis em razão das ações dele, acreditando que seus interesses e direitos não serão prejudicados, e até mesmo protegidos se necessário, situação também exposta por Mayer, Davis e Schoorman (1995). Kouzes e Posner (1993) contribuem para essa afirmação expondo que dificilmente uma pessoa seguiria ou buscaria orientação de um indivíduo que ela visse ou percebesse como desonesta ou propícia a querer levar vantagem sobre ela. Segundo os autores, a honestidade é frequentemente apontada como a característica mais admirada em um líder.

Ressaltando a importância da segurança, Schindler e Thomas (1993) afirmam que haveriam algumas dimensões relacionadas à liderança: a dimensão de consistência se refere à previsibilidade, capacidade de julgamento e segurança que o líder demonstra em diferentes situações, entre suas palavras e suas ações. A competência estaria relacionada aos conhecimentos e habilidades técnicas e interpessoais do líder; se o indivíduo não demonstrar o conhecimento e a habilidade necessários com aquilo que ele se propõe a fazer, ele não receberá a confiança de seus seguidores. Já a dimensão lealdade é a disposição de defender e

proteger outra pessoa. E a última delas, abertura, se refere na crença de que a outra pessoa também confia no indivíduo, tornando a confiança recíproca. Nesse sentido, Robbins (2006) enfatiza que a confiança é a característica fundamental da liderança, uma vez que o grupo só segue e se deixa influenciar por um líder no qual confiam. Esse ponto é corroborado por Boon e Holmes (1995), que definem a confiança como a expectativa positiva que um indivíduo tem de que o outro não agirá de forma oportunista através de palavras, decisões ou ações. Assim, a confiança tem se mostrado um atributo vital para a liderança. Se essa confiança é perdida, o desempenho da equipe pode sofrer efeitos adversos graves (Cunningham & MacGregor, 2000).

Devido a essas constatações e da valorização dessa característica nas teorias sobre liderança, é curiosa a falta de ênfase nesse aspecto, tanto por parte do contexto empresarial quanto do social. No entanto, esse fato, mais uma vez, comprova que a compreensão do que torna uma liderança eficaz varia de acordo com o ambiente, como também pode ser visto pelo fato de que a categoria que se sobressaiu nos dois contextos citados (“postura”), apesar de ter sido indicada, não se destacou no ambiente educacional. Nesse sentido, Vroom e Jago (2007) ressaltam que, pesquisas sobre o comportamento de liderança deram um passo na direção do reconhecimento do papel da situação ou contexto na liderança visto que, diferente de traços, o comportamento é potencialmente influenciado não somente pelas disposições do líder, mas também pelas situações que o líder enfrenta. Dessa maneira, a postura de líder pode ser tanto efeito da postura de seus liderados quanto também a causa dele.

Com relação às questões 4 “Liste 5 características que o bom líder apresenta” e 6 “Liste 5 adjetivos que comprometem a liderança eficaz” suas discussões foram unidas de forma a melhor visualizar as diferenças e semelhanças entre esses dois pólos da liderança.

Em relação às características que um bom líder apresenta, pode-se verificar que “características” de personalidade foram destacadas pelos participantes dos três contextos investigados, embora algumas diferenças possam ser notadas. Enquanto no contexto empresarial há também destaque, em igual nível de importância, às características específicas de atuação profissional (também apontadas nesse contexto como as maiores responsáveis por comportamentos que comprometem a liderança eficaz), no contexto social essa categoria é pouco apontada, estando ausente nas respostas dos participantes do contexto educacional. Tal situação também ocorre em relação às características de uma liderança não eficaz, pouco valorizada nos contextos social e educacional enquanto característica impeditiva ao exercício de uma boa liderança.

Outra diferença decorre da categoria “características de fundo emocional” relacionada a uma boa liderança, a qual esteve presente no contexto empresarial, mas não no social ou educacional. Interessantemente, quando a questão 6 se propõe a investigar a liderança não eficaz, tal categoria mostra-se importante nos três contextos, de forma a apontar para o fato de, em dois contextos, ela tende a não ser valorizada enquanto boa liderança, embora assuma um papel importante na definição de uma má liderança.

No contexto empresarial foi possível observar que, enquanto as características consideradas de um bom líder foram, em sua maioria, consideradas como “características de personalidade”, aquelas que comprometem a liderança foram consideradas na maior parte como relacionadas a “características específicas de atuação profissional”. As “características de fundo emocional”, ainda que indicadas, não se destacaram entre os aspectos positivos nem nos negativos. Mais uma vez denotando concordância com o contexto empresarial, é possível verificar no contexto social que as “características de personalidade” também foram destacadas no exercício de uma boa liderança, embora curiosamente, as “características de

fundo emocional”, que sequer foram consideradas no primeiro contexto, adquirem importância neste. Por sua vez, no contexto educacional ficou claro a predominância das “características de personalidade” como responsáveis por um bom líder, e, assim como no social, as “Características de fundo emocional” não foram consideradas como aspectos significativos para o desenvolvimento de um bom líder.

Buscando-se interpretar tais resultados à luz da literatura, vê-se que, em relação à primeira categoria, “Características de personalidade”, a teoria dos traços enfatiza a avaliação do caráter do líder, no sentido de que se o líder é dotado de qualidades superiores que o diferenciam dos seus seguidores, de maneira que seria então possível identificar tais qualidades. A ideia de relação entre liderança e traços de personalidade, anteriormente salientada, aponta para o fato de que características de liderança poderiam ser diferenciadas através de traços de personalidade (Mundim & Wechsler, 2007), sendo que as qualidades e características pessoais poderiam ser utilizadas para diferenciar líderes de não-líderes, tendo sido estudadas, de acordo com as autoras, desde a década de 1940. Assim, o estudo da liderança foi iniciado como um esforço para identificar as características pessoais, traços físicos, intelectuais ou de personalidade que pudessem descrever os líderes e diferenciá-los dos outros indivíduos (Robbins, 2006). Em um cenário em que a teoria dos traços tivesse resultado em algo certo e comprovado, ela proporcionaria uma base teórica para realizar a seleção das pessoas “certas” para assumir cargos de liderança formal em grupos e organizações. Entretanto, em meados dos anos 90, após diversos estudos e análises, o mais próximo de uma conclusão a que chegaram é a de que sete traços auxiliam na diferenciação de líderes e não-líderes: desejo de liderar, honestidade e integridade, elevado auto-monitoramento, ambição e energia, autoconfiança, conhecimentos relevantes para o trabalho e inteligência. No entanto, a capacidade de identificar e prever a liderança através desses traços

ainda permanece modesto conforme apontado por Kirkpatrick e Locke (1991) e Zaccaro, Foti e Kenny (1991).

Entre a década de 60 e o início da década de 80, os enfoques situacionais ou contingenciais apontaram o fato de que a emergência e a manutenção de um líder eficaz devem considerar aspectos que fazem parte do ambiente no qual o líder age (Vroom & Jago, 2007). Devido as semelhanças encontradas entre os contextos com relação as características que o bom líder apresenta, onde os três contextos indicaram as “características de personalidade” como responsáveis por um líder eficaz, seria possível inferir que os aspectos de liderança não mudam apesar do ambiente de líder apresentar distintas diferenças, conforme o contexto. Porém, os adjetivos que comprometem uma liderança eficaz mostraram discordância entre o contexto empresarial e o social, que tinham, até o momento, concordado na maior parte das questões, de forma a apresentar mais semelhanças do que diferenças, bem como a concordância entre o contexto social e o educacional, que até o momento só haviam apresentado semelhanças com relação a categorias não selecionadas. Essa variação demonstra que uma concordância total entre os contextos não é o suficiente para justificar a generalização das teorias de liderança, sem considerações particulares aos contextos onde ela estará sendo exercida.

Na teoria do Grid, Santos e Castro (2008) explicam que esse modelo descreve mais de 81 estilos a partir dos cinco principais característicos da cultura gerencial das organizações, visto que nela os estilos seriam classificados de acordo com números, sendo que o número 1 significa orientação mínima para pessoas e produção, o número 5 significa orientação média para pessoas e produção e o número 9 orientação máxima, para pessoas e para produção. É interessante notar que, assim como o modelo foi proposto inicialmente para o ambiente empresarial, foi nesse contexto que os adjetivos que comprometem um líder podem ser

considerados relacionados especificamente a “características específicas de atuação profissional”. Tal modelo e classificação seria baseado no estilo / traços do líder, sendo aprofundado a fim de demonstrar como as características de personalidade podem influenciar diretamente no estilo de liderança.

Para demonstrar como uma atuação profissional pode prejudicar a liderança as autoras explicam o estilo de liderança do gerente 9,1, que necessita de poder, controle e domínio sobre as pessoas. Receia o fracasso e, se ele ocorre, atribui a culpa aos outros. Para ele a eficácia operacional decorre da organização das condições de trabalho, com grau mínimo de interferência do elemento humano. Na sua visão, pessoas e produção são fatores inconciliáveis. É constante sua preocupação com o trabalho e deve-se obter produção custe o que custar. As reações dos subordinados frente ao tipo de conduta 9,1 são diversas. Alguns se enquadram e se submetem à dominação, uma vez que consideram corretas as ordens dadas. Outros, sob tensão, cumprem as determinações mesmo discordando destas. Outros, rotineiramente, executam o que lhes foi atribuído, apenas para cumprir sua incumbência, sem se envolver e adotando uma atitude de neutralidade e indiferença.

O gerente 1,1 investe o mínimo necessário para a execução do trabalho, com o propósito de manter a sua participação na organização. De certa forma, o gerente 1,1 já se demitiu e se retirou para a indiferença, entretanto deseja manter-se no sistema tendo em vista a sua sobrevivência. Ele não se preocupa com a produção e com as pessoas, o que significa fazer apenas o suficiente para preservar o seu emprego e contar tempo de serviço, mas sem dar uma verdadeira contribuição a seus colegas ou à organização. Ele espera pouco e oferece pouco. O grau de sua indiferença e não-envolvimento coincide com o mínimo que as pessoas estão dispostas a suportar. Comumente justifica sua apatia e improdutividade atribuindo a

culpa em algo fora dele. Os subordinados sob a gerência deste estilo reagem de formas variadas: protestam, reagem contra, derivam para uma reação 1,1 ou deixam a empresa.

Porém, nem todos os estilos de liderança não produtiva estão baseados em atuações profissionais declaradamente negativas, o estilo 1,9 toma decisões que ajudam e apóiam as pessoas, cria um relacionamento amistoso, atmosfera agradável e ritmo confortável de trabalho. Porém seu medo da rejeição e necessidade de ser apreciado pelos seus subordinados juntamente com sua reação baseada nas incertezas criadas por ele mesmo e não nas propriedades objetivas da situação o levam a um empenho para evitar a rejeição, mostrando-se, muitas vezes excessivamente, atencioso, bondoso e, sobretudo, solícito no atendimento às pessoas. Ele prefere investir nas pessoas, pois acredita que se constituem no recurso mais importante da organização, mas a forma como o faz leva a reações diversificadas dos subordinados, desde o sentimento de segurança decorrente de um ambiente amigável até a percepção de abafamento e frustração diante de um ambiente sem desafios.

Analisando-se a segunda categoria, “características de fundo emocional”, vemos que Fredrickson (2001), sobre a distinção entre emoções interpessoais positivas e negativas, e para sua teoria intitulada “ampliar e criar”, propõe que emoções positivas estão mais intimamente ligadas à ações e comportamentos positivos do que emoções negativas, e, resultante disso, o repertório pensar-agir é ampliado para além dos padrões típicos de raciocínio, criando assim oportunidades para construir uma nova gama de recursos pessoais, o que inclui recursos sociais como a amizade e as redes de suporte-social. Isso leva a união de subgrupos sob uma única liderança em prol de um objetivo em comum com relações positivas entre si; o que mostra que não basta somente a ausência de atitudes negativas, é necessária também a presença de atitudes positivas. Quando o líder não leva isso em consideração, o ambiente que lidera pode se tornar o resultado de uma liderança negligente e ruim.

Também Heifetz (1994) aponta que, seja em seu estudo ou exercício, o tema liderança inspira paixão, por conta do sentimento de valores que este causa, mostrando o juízo de valor que se tem do termo. Seja no meio organizacional, político ou qualquer que a utilize, a liderança é algo muito prezado e que envolve a auto-imagem e códigos morais de quem se situa em seu contexto. Porém, como o autor ressalta, o modo como se discute a liderança é pouco iluminador. A desconsideração pelo termo liderança não pode continuar; este pode ser utilizado como se fosse desprovido de valor, para, dessa forma, descrever pessoas e fenômenos amplos com consistência. Na realidade, tem sido usado, além disso, para determinar uma pessoa em cargo de liderança sem prestar atenção aos valores que ele implica, o que mostra uma contradição existente no conhecimento comum sobre o tema, nubla a clareza do pensamento e estudo do conceito e também modela a qualidade da liderança (ou falta da mesma), que é tão almejada, ensinada e obtida (Heifetz 1994), levando a uma desconsideração da existência da má liderança.

O levantamento das características que levariam a um exercício ineficaz da liderança, abordadas nas questões 5 e 6, torna-se importante visto que, como apontam Vroom e Jago (2007), praticamente todas as definições de liderança compartilham a visão de que esta envolve o processo de influência em seu funcionamento, o que se refere ao potencial ou capacidade do líder de influenciar outros de acordo com suas idéias e objetivos dentro do contexto onde atua. Isso, porém, não menciona o processo pelo qual a influência de outros ocorre. Há, de fato, uma miríade de processos pelo qual pode ocorrer influência com sucesso: ameaças, a promessa de recompensa, argumentos técnicos racionais, coerção, apelos que inspiram, podem todos ser eficientes sob algumas circunstâncias. Mas os autores perguntam se todos esses modos de influência qualificam-se como liderança, e é na resposta desta pergunta que estudiosos de liderança divergem. Alguns restringem o termo liderança a

métodos particulares de influenciar, como aqueles que não são coercivos nem envolvem apelos de valores morais. Outros usam a forma de influência não como propriedade definitiva, mas como a base para distinguir os diferentes tipos de liderança, como, por exemplo, liderança transacional, liderança transformacional, liderança carismática, etc. Com isso é possível observar que mesmo que um líder apresente resultados que o mostrem como eficiente, não necessariamente ele é um bom líder, uma vez que seus comportamentos e atuação para influenciar e gerar resultados entre seu grupo podem ser considerados coercivos e nocivos aos integrantes da equipe.

Kellerman (2004) critica a visão geral de que ser líder é bom porque ser líder é, em si, algo bom, e denota que a consequência dessa falta: a falha das pessoas em reconhecerem a realidade da liderança ruim. O termo “líder” é utilizado para descrever pessoas que são admiradas por seus valores como coragem, comprometimento e habilidades. Porém, por outro lado, existe a insistência de que o termo liderança é livre de valores. Um bom exemplo é fornecido por Heifetz (1994) ao afirmar que Pablo Escobar, cabeça do cartel de drogas de Medellín, pode ser considerado um líder de grande influência, ainda que seus valores e metas sejam considerados abomináveis pela maioria das pessoas, uma vez que ele leva seus liderados a adotarem seu ponto de vista e ações hediondas. Assim como o fez Hitler.

Com isso, Kellerman (2004) conclui que a liderança, por si só, não é necessariamente algo bom. Os exemplos acima provam a existência da liderança negativa, sendo que o reconhecimento desta é preciso para a formulação de uma teoria ou abordagem de liderança realmente completa em suas considerações dessa habilidade. “Negar a equivalência da liderança ruim na discussão e currículo do estudo da liderança é imprudente, assim como em uma escola de medicina se ensinar a saúde ignorando a doença” (p. 11). A autora destaca que o mau uso de poder, autoridade e influência nem sempre ocorrem de forma deliberada,

podendo ser resultado de descuido ou negligência, mas que isso não o torna menos prejudicial ou, em alguns casos, desastroso. Por tais motivos, torna-se importante, não só investigar os aspectos relacionados à boa liderança, mas também aqueles envolvidos em uma liderança não eficaz, assim como feito no presente trabalho.

Kellerman (2004) define duas categorias de má liderança: ineficiente e anti-ética. Na primeira, o líder não consegue produzir a mudança desejada por motivos que podem incluir habilidades fracas, estratégias erroneamente desenvolvidas, táticas pobremente aplicadas, falta de características de líder, e a eficiência que o líder consegue alcançar não é o suficiente para cumprir as metas. A segunda se resume a incapacidade de distinguir certo e errado. A autora, porém, ressalta o papel dos liderados nesse cenário, pois um líder, seja ele bom ou ruim, não pode existir sem eles. Parte da responsabilidade pela existência de maus líderes está nos liderados, que permitiram e aceitaram esse indivíduo, dando-lhe poder sobre o grupo. Para que os líderes ruins existam, é necessária a presença de liderados ruins; estes existem devido ao fato de que, mesmo maus líderes, freqüentemente satisfazem as necessidades mais básicas, como manter a ordem, prover identidade e coesão, de forma a garantir que o trabalho seja realizado. Portanto a existência de má liderança se deve à combinação de ambos líderes ruins e liderados ruins. Sem a presença de liderados é impossível algo acontecer, inclusive a liderança ruim. Sendo assim, liderados e líderes compartilham a responsabilidade pela liderança que criam, seja ela boa ou ruim.

Esse ponto levanta-se a questão acerca de quanto o comprometimento da liderança eficaz realmente se dá pelo líder, seja por suas ações profissionais ou emocionais, uma vez que ele não lidera se pessoas não o seguem. Isso implica que não somente as variáveis situacionais, mas também a participação dos liderados devem ser levadas em conta durante a avaliação de uma liderança ineficaz, como destacam Corsini e Souza Filho (2004). Tais

autores apontam a atenção que a inter-relação entre o comportamento do líder e a produtividade de sua liderança tem recebido, a ponto das pesquisas em ciências sociais a darem destaque à influência e eficácia do mesmo no desempenho de seus seguidores, mostrando que não se trata de uma relação estática em que os subordinados têm um papel passivo e secundário, mas sim uma interação que envolve um processo de trocas sociais, de forma que ambos se responsabilizam pela liderança que é formada e exercida no ambiente.

Assim, o que se pode ver, após a análise das diferentes definições de liderança e as características / habilidades mais valorizadas em cada contexto estudado, bem como aquelas que se relacionam à uma liderança ineficaz, é que, de uma forma geral, os contextos empresarial e social apresentam mais semelhanças do que diferenças. O contexto educacional, entretanto, seria o que mais se diferencia dos demais. A interpretação das conceituações sobre a temática mostra que, ainda que muitas vezes aparentemente contraditórias, todas, sem exceção, encontram fundamentação em alguma teoria de liderança, de forma a apontar a discrepância entre elas e a inexistência de um consenso sobre o assunto.

Tal constatação encontra amparo no estudo de Stogdill (1948), que, após revisão de 124 estudos, notou variação substancial nas descobertas feitas por diferentes investigadores, de forma que ele conclui que “se torna claro que uma análise adequada de liderança envolve não somente um estudo dos líderes, como também das situações” (p.65). Vroom e Jago (2007) chamam essa falta de estudos de um paradoxo de liderança, dado o fato de que intuição e algumas teorias levam um indivíduo a ver estabilidade e consistência em comportamento de liderança e seus resultados, apesar das convincentes evidências do papel da situação e contexto. Similarmente, intuições e teorias levam uma pessoa a ver estabilidade e consistência no desempenho do líder em vários contextos e por isso superestimar drasticamente o controle do líder sobre os resultados que obtém, tanto para os bons quanto os

ruins (Hackman & Wageman, 2007). Em cada um desses casos, as distorções perceptivas resultaram de uma falha em reconhecer a importância do papel que situação ou contexto têm sobre a liderança, tendo sido esse o objetivo do presente estudo.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Observar a liderança em termos puramente situacionais ou puramente conforme a disposição do líder é perder uma parte majoritária do fenômeno, conforme colocado por Vroom e Jago (2007). Segundo os autores definiram, liderança seria o processo de motivar outros a trabalharem colaborativamente juntos para conquistar grandes coisas, de forma que a tarefa que confronta os teóricos é entender que os comportamentos e variáveis contextuais chave estão igualmente envolvidos no processo de liderança. Através da análise do comportamento em tipos específicos de situações, ao invés da tentativa de fazer uma média deste entre contextos diferentes, tal postura seria mais consistente com pesquisas contemporâneas e mais favoráveis a validar generalizações sobre liderança eficaz.

Essa mudança atual de visão, a qual passou a considerar também o papel do contexto, aponta para o fato de que, apesar da demora, os estudos sobre liderança estão começando a incorporar os efeitos que essa variável tem sobre o exercício dessa habilidade, podendo afetá-lo tanto de forma negativa quanto positiva. Uma vez que mais pesquisas sobre esse impacto sejam realizadas, a elaboração de uma teoria que inclua em sua base os efeitos que resultam da atuação dos líderes em diferentes ambientes se mostra cada vez mais possível. Tendo isso em vista, a autora considera que, ainda que como um trabalho inicial baseado na hipótese de mudanças que precisam ocorrer na área de estudo da Liderança, incluindo-se, dentre essas, a necessidade de se considerar a influência do contexto / ambiente no estudo da temática, a presente pesquisa alcançou seu objetivo ao demonstrar que existem diferenças na definição e caracterização da liderança conforme o contexto no qual ela é utilizada.

A importância dessa mudança de visão ampara-se, segundo Vroom e Yetton (1973) e Vroom e Jago (1988), na constatação da importância de se incorporar o contexto na procura por uma teoria de liderança legítima em vez de removê-lo em prol de uma mais fácil de

aplicar, visto que suas pesquisas mostraram que contextos são responsáveis por três vezes mais variáveis no exercício de liderança do que as diferenças individuais, ressaltando o importante papel que as forças situacionais interpretam na ação de liderar, de maneira a justificar a importância do estudo desse fenômeno em diferentes contextos.

Considerando-se que o presente trabalho se consistiu em uma tentativa de melhor compreender a concepção de liderança em três contextos diferentes (empresarial, social e educacional), tendo-se verificado a existência de diferenças entre eles, uma ressalva deve ser feita em relação à generalização dos resultados aqui obtidos. Dada a composição da amostra, (principalmente em relação ao pequeno número de participantes), a falta de investigação de mais dados sócio-demográficos dos participantes, a ausência de exigências de critérios mínimos (tais como nível de escolaridade ou tempo de atuação profissional, em geral e naquele local em particular), durante o processo de seleção da amostra) bem como a restrição dos contextos investigados (tanto em relação ao fato de se constituírem em locais selecionados por conveniência, assim como a localização em apenas quatro diferentes cidades), sugere-se que os resultados apontados possam ser utilizados como exploratórios no estudo da influência do contexto nas definições de liderança.

Nesse sentido, estudos maiores, que contemplem maior número de participantes, bem como outros contextos não investigados, tais como liderança em contextos religiosos ou políticos e que levem em consideração as variáveis citadas, dado o fato de que elas podem ter influenciado os resultados obtidos, são recomendados, a fim de que suas conclusões possam ser usadas de forma complementar na compreensão do objeto do estudo.

REFERÊNCIAS

- Ambady, N., Koo, J., Lee, F., & Rosenthal, R. (1996). More than words: Linguistic and nonlinguistic politeness in two culture. *Journal of Personality and Social Psychology*, 70 (5), 996-1011.
- Atwater, D. C., & Bass, B. (1994). Transformational leadership in teams. In B. Bass & B. Avolio (Eds.). *Improving organizational effectiveness through transformational leadership* (pp. 48-83). Thousand Oaks, CA: Sage.
- Ayman, R., Chemers, M. M., & Fiedler, F. (1995). The Contingency Model of Leadership Effectiveness: Its Levels of Analysis. *Leadership Quarterly*, 6(2), 147-167.
- Bass, B. M. (1990a). *Bass & Stogdill's handbook of leadership: Theory, research, and managerial applications* (3rd ed.). New York, NY: Free Press.
- Bass, B. M. (1990b). From Transactional to Transformational Leadership: Learning to Share the Vision. *Organizational Dynamics*, 18 (3), 19-31.
- Bass, B. M., Avolio, B. J., Jung, D. I., & Berson, Y. (2003). Predicting Unit Performance by Assessing Transformational and Transactional Leadership. *Journal of Applied Psychology*, 88 (2), 207-218.
- Bass, B. M., & Riggio, R. E. (2006). *Transformational leadership* (2nd ed.). Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.
- Bennis, W. (2007). The challenges of leadership in the modern world. *American Psychologist*, 62 (1), 2-5.
- Boon, S. D., & Holmes, J. G. (1991). The Dynamics of Interpersonal Trust: Resolving Uncertainty in the Face of Risk. In R. A. Hinde & J. Groebel (Orgs.). *Cooperations and Prosocial Behavior* (pp. 190-211). Cambridge: Cambridge University Press.

- Cacioppo, J. T., Gardner, W. L., & Bernston, G. G. (1997). Beyond bipolar conceptualizations and measures: The case of attitudes and evaluative space. *Personality and Social Psychology Review, 1* (1), 3-25.
- Chao, G. T., & Moon, H. (2005). The cultural mosaic: A metatheory for understanding the complexity of culture cues. *Journal of Applied Psychology, 90* (6), 1128-1140.
- Chiavenato, I. (1994). *Gerenciando pessoas*. São Paulo: Makron Books.
- Chin, J. L. (2009). *Diversity in mind and in action*. Westport, CT: Praeger.
- Chin, J. L. (2010). Introduction to the Special Issue on Diversity and Leadership. *Journal of the American Psychological Association, 65* (3), 150-156.
- Collins, J. (2001). *Good to Great*. Fast Company.
- Conger, J. A., & Kanungo, R. N. (1988). Behavioral Dimensions of Charismatic Leadership. In J. A. Conger, R. N. Kanungo, *Charismatic Leadership: The elusive factor in organizational effectiveness* (pp. 78-97). São Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Conger, J. A., & Kanungo, R. N. (1998). *Charismatic Leadership in Organizations*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Corsini, L. & Souza Filho, E.A. (2004) Um estudo sobre as representações sociais de mulheres executivas: estilo de comportamento e de gestão. *Cadernos de Psicologia Social e do Trabalho, 7*, 67-80.
- Couto-de-Souza, C. L., & Tomei, P. A. (2008). Impactos de uma liderança transacional em um processo de mudança transformacional. *Revista Psicologia Organizações e Trabalho, 8* (2), 98-120.
- Cunningham, J. B., & MacGregor, J. (2000). Trust and the Design of Work: Complementary Constructs in Satisfaction and Performance. *Human Relations, 53* (12), 1575-1591.
- Davel, E., & Machado, H. V. (2001). A dinâmica entre liderança e identificação: sobre a

- influência consentida nas organizações contemporâneas. *Revista de administração contemporânea*, 5 (3), 107-126.
- Deluga, R. J., & Perry, J. T. (1994). The Role of Subordinate Performance and Ingratiation in Leader-Member Exchanges. *Group & Organization Management*, 19 (1), 67-86.
- Dickson, M. W., Den Hartog, D. N., & Mitchelson, J. K. (2003). Research on leadership in a cross-cultural context: Making progress, and raising new questions. *Leadership Quarterly*, 14(6), 729-768.
- Eagly, A. H., & Carli, L. L. (2007). *Through the labyrinth: The truth about how women become leaders*. Boston, MA: Harvard Business School Press.
- Fabrigar, L. R., MacDonald, T. K., & Weneger, D. T. (2005). The structure of attitudes. In D. Albarracim, B. T. Johnson, & M. P. Zanna (Eds.). *The handbook of attitudes* (pp. 79-124). Mahwah, NJ: Erlbaum.
- Farey, P. (1993). Mapping leader / manager. *Management Education and Development*, 24 (2), 109-121.
- Fiedler, F. E. (1962). Leader attitudes, group climate, and group creativity. *Journal of Abnormal and Social Psychology*, 65(5), 308-318.
- Fiedler, F. E. (1967). *A Theory of Leadership Effectiveness*. Nova York, NY: McGraw Hill.
- Fiedler, F. E., Chemers, M. M., & Mahar, L. (1977). *Improving Leadership Effectiveness: The Leader Match Concept*. Nova York, NY: John Wiley.
- Field, R. H. G., & Andrews, J. P. (1998). Testing the Incremental Validity of the Vroom-Jago Versus Vroom-Yetton Models of Participation in Decision Making. *Journal of Behavioral Decision Making*, 11 (4), 251-261.
- Field, R. H. G., & House, R. J. (1990). A Test of the Vroom-Yetton Model Using Manager and Subordinate Reports. *Journal of Applied Psychology*, 75 (3), 362-366.

- Flick, U. (2009). *Introdução à pesquisa qualitativa*. Porto Alegre: Artmed.
- Frederickson, B. L. (2001). The role of positive emotions in positive psychology: The broaden-and-built theory of positive emotions. *American Psychologist*, 56 (3), 218-226.
- Frese, E. M., Beimeel, S., & Schoenborn, S. (2003). Action Training for Charismatic Leadership: Two Evaluations of Studies of a Commercial Training Module on Inspirational Communication of a Vision. *Personnel Psychology*, 56 (3), 671-698.
- Geier, J. G. (1967). A Trait Approach to the Study of Leadership in Small Groups. *Journal of Communication*, 17 (4), 316-323.
- Gelfand, M. J., Erez, M., & Aycan, Z. (2007). Cross-cultural organizational behavior. *Annual Review of Psychology*, 58, 479-514.
- Gibson, C. B., & Grubb, A. R. (2005). Turning the tide in multinational teams. In D. L. Shapiro, M. A. Von Gilnow, & J. L. C. Cheng (Eds.), *Managing multinational teams: lobal perspectives* (pp. 69-95). Boston, MA: Elsevier JAI.
- Gomes, A.R., & Cruz, J. (2007). Abordagem carismática e transformacional: modelos conceptuais e contributos para o exercício da liderança. *Psicologia USP*, 18 (3), 143-161.
- Gomez, C., & Rosen, B. (2001). The Leader-Member Exchange as a Link Between Managerial Trust and Employee Empowerment, *Group & Organization Management*, Março, 53-69.
- Hackman, J. R. & Wageman, R. (2007). Asking the right questions about leadership: Discussion and conclusions. *American Psychologist*, 62 (1), 43-47.
- Heifetz, R. A. (1994). *Leadership without easy answers*. Massachusetts: The Belknap press of Harvard University Pres Cambridge.
- Hersey, P., Blanchard, K. H., & Johnson, D. E. (2001). *Management of Organizational Behavior: Leading Human Resources* (8th ed.). Upper Saddle River: Prentice Hall.

- Hodson, G., Dovidio, J. F., & Gaertner, S. L. (2004). The aversive form of racism. In J. L. Chin (Ed.). *The psychology of prejudice and discrimination: Vol. 1, Racism in America* (110-136). Westport, CT: Praeger.
- Hong, Y. Y., Morris, M. W., Chiu, C., & Benet-Martínez, V. (2000). Multicultural minds: A dynamic constructivist approach to culture and cognition. *American Psychologist*, *55* (7), 709-720.
- House, R. J. (1971). A Path-Goal Theory of Leader Effectiveness. *Administrative Science Quarterly*, *16* (3), 321-339.
- House, R. J. (1996). Path-Goal Theory of Leadership: Lessons, Legacy, and a Reformulated Theory. *Leadership Quarterly*, *7* (3), 323-352.
- House, R. J., & Aditya, R. N. (1997). The Social Scientific Study of Leadership: Quo Vadis?. *Journal of Management*, *23* (3) 409-473.
- Howell, M., & Frost, P. J. (1989). A Laboratory Study of Charismatic Leadership. *Organizational Behavior and Human Decision Process*, *43* (2), 243-269.
- Hoyt, C. L., & Blascovich, J. (2003). Transformational and Transactional Leadership in virtual and physical environments. *Small Group Research*, *34* (6), 678-715.
- Judge, T. A., Bono, J. E., Ilies, R., & Gerhardt, M. W. (2002). Personality and Leadership: A Qualitative and Quantitative Review. *Journal of Applied Psychology*, *87* (4), 765-780.
- Judge, T. A., & Piccolo, R. F. (2004). Transformational and Transactional Leadership: A meta-analytic test of their relative validity. *Journal of Applied Psychology*, *89* (5), 755-768.
- Kaplan, K. (1972). On the ambivalence-indifference problem in attitude theory: A suggested modification of the semantic differential technique. *Psychological Bulletin*, *77* (5), 361-372.

- Kellerman, B. (2004). *Bad Leadership*. Boston, MA: Harvard Business School Press.
- Khurana, B. (2002). *Searching for a Corporate Savior: The Irrational Quest for Charismatic CEOs*. Princeton: Princeton University Press.
- Kilburg, R. R. & Donohue, M. D. (2011). Em direção a grande teoria unificadora de liderança: implicações para psicologia consultora. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 63 (1), 6-25.
- Kirkpatrick, S. S., & Locke, E. A. (1991). Leadership: Do Traits Matter?. *Academy of Management Executive*, 5 (2), 48-60.
- Kotter, J. P. (1990a). What Leaders Really Do. *Harvard Business Review*, 68 (3), 103-111.
- Kotter, J. P. (1990b). *A Force for Change: How Leadership Differs from Management*. Nova York, NY: Free Press.
- Kouzes, J. M., & Posner, B. Z. (1993). *Credibility: How Leaders Gain and Lose It, and Why People Demand It*. São Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Laram L. L., Lucca, R. F., & Piva, S. R., (2000). *Liderança e Motivação no Ambiente Organizacional*. Disponível em <www.maurolaruccia.adm.br/trabalhos/lider1.htm>. Acesso em 10 de Dezembro de 2011.
- Liden, R., & Graen, G. (1980). Generalizability of the Vertical Dyad Linkage Model of Leadership. *Academy of Management Journal*, 23 (3), 451-465.
- Lindell, M., & Rosenqvist, G. (1992). Management Behavior Dimensions and Development Orientation. *Leadership Quarterly*, 3 (4), 355-377.
- Lowe, K. B., Kroeck, K. G., & Sivasubramaniam, N. (1996). Effectiveness Correlates of Transformational and Transactional Leadership: A Meta-Analytic Review of the MLQ Literature. *Leadership Quarterly*, 7 (3), 385-425.

- McAllister, D. J. (1995). Affect and Cognition-Based Trust as Foundations for Interpersonal Cooperation in Organizations. *Academy of Management Journal*, 38 (1), 24-59.
- Mansbridge, J. J. (1990). On the relation of altruism and self-interest. In J. J. Mansbridge (Ed.), *Beyond self-interest* (pp. 133-143). Chicago, IL: University of Chicago Press.
- Martins, E. (2009). *Estilos de Pensar e Criar em Gerentes e Sub-gerentes em Micro e Pequenas Empresas*. Dissertação de Mestrado, Pontifícia Universidade Católica de Campinas – Centro de Ciências da Vida, Campinas.
- Maslyn, J. M., & Uhl-Bien, M. (2001). Leader-Member Exchange and Its Dimensions: Effects of Self-Effort and Other's Effort on Relationship Quality. *Journal of Applied Psychology*, 8 (4), 697-708.
- Mayer, R. C., Davis, J. H., & Schoorman, F. D. (1995). An Integrative Model of Organizational Trust. *Academy of Management Review*, 20 (3), 709-734.
- Melo, E.A.A. (2004). Escala de avaliação do estilo gerencial (EAEG): desenvolvimento e validação. *Revista Psicologia: Organizações e Trabalho*, 4 (2), 31-62.
- Mollinsky, A. (2007). Cross-cultural code switching: The psychological challenges of adapting behavior in foreign cultural interactions. *Academy of Management Review*, 32(2), 622-640.
- Mundim, M.C.B. e & Wechsler, S.M. (2007) Estilos de pensar e criar em gerentes organizacionais e subordinados. *Boletim de Psicologia*, 57 (126), 15-32.
- Northouse, P. G. (2004). *Leadership: Theory and practice*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Nye, J. (2008). *The powers to lead*. New York, NY: Oxford University Press.
- Oliveira, D. C. (2008). *Análise de Conteúdo Temático-Categorial: Uma Proposta de Sistematização*. *Revista de Enfermagem*, 16 (4), 569-576.
- Peters, L. H., Hartke, D. D., & Pohlmann, J. T. (1985). Fiedler's Contingency Theory of

- Leadership: An Application of the Meta-Analysis Procedures of Schmidt and Hunter. *Psychological Bulletin*, 97 (2), 274-285.
- Phinney, J. S. (1990). Ethnic identity in adolescents and adults: Review of the research. *Psychological Bulletin*, 108 (3), 499-514.
- Pittinsky, T. L. (2009). Look both ways. *Phi Delta Kappan*, 90 (5), 363-364.
- Pittinsky, T. L. (2010). A two model of intergroup leadership the case of international diversity. *Journal of the American Psychological Association*, 65 (3), 194-200.
- Pittinsky, T. L., & Montoya, R. M. (2009). Is valuing equality enough? Equality values, allophilia, and social policy support for multiracial individuals. *Journal of Social Issues*, 65 (1), 151-163.
- Pittinsky, T. L., Montoya, R. M., Tropp, L. R., & Chen, A. (2007). How and when leader behavior affects intergroup liking: Affect, approval, and allophilia. In B. Mannix, M. Neale, & C. Anderson (Eds.), *Research on managing groups and teams: Affect and groups* (pp. 125-144). Oxford, England: Elsevier.
- Puccio, G.J.; Murdock, M.C.; & Mance, M. (2007). Change, Leadership and Creativity: the powerful connection. *Creative Leadership: skills that drive change*. Thousand Oaks, CA: Sage publications.
- Putnam, R. D. (2007). E pluribus unum: Diversity and community in the twenty first century. *Scandinavian Political Studies*, 30 (2), 137-174.
- Rafferty, A. E., & Griffin, M. A. (2004). Dimensions of Transformational Leadership: Conceptual and Empirical Extensions. *Leadership Quarterly*, 15 (3), 329-354.
- Richardson, R. J., & Thayer, S. K. (1993). *The Charisma Factor: How to Develop Your Natural Leadership Ability*. Upper Saddle River, NJ: Prentice hall.
- Robbins, S. P. (2006). *Comportamento Organizacional*. São Paulo: Prentice Hall.

- Rost, J. C. (1991). *Leadership in the 21st century*. New York, NY: Praeger.
- Santos, I., & Castro, C. B. (2008, outubro/dezembro). Estilos e dimensões da liderança: iniciativa e investigação no cotidiano do trabalho de enfermagem hospitalar. *Revista Texto e contexto - enfermagem*, 17(4). Recuperado em 14 de outubro de 2010, da SciELO (Scientific Electronic Library On Line): www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S010407072008000400015&lng=pt&nrm=iso.
- Schein, E. H. (2004). *Organizational culture and leadership* (3rd ed.). San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Schmidt, B.H.; (2004) *Gerenciamento criativo: planos e ferramentas para transformar sua empresa em um estúdio de criação*. São Paulo, SP; Nobel.
- Schindler, P. L., & Thomas, C. C. (1993). The Structure of Interpersonal Trust in Workplace. *Psychological Reports*, 73 (2), 563-573.
- Schriesheim, C. A., Cogliser, C. C., & Neider, L. L. (1995). Is It 'Trustworthy'? A Multiple-Levels-of-Analysis Reexamination of an Ohio State Leadership Study, with Implications for Future Research. *Leadership Quarterly*, 6 (2), 111-145.
- Shamir, B., House, R. J., & Arthur, M. B. (1993). The Motivational Effects of Charismatic Leadership: A Self-Concept Theory. *Organization Science*, 4(4), 577-594.
- Shweder, R. A., & Sullivan, M. A. (1990). The semiotic subject of cultural psychology. In L. A. Pervin (Ed.), *Handbook of personality: Theory and research* (pp. 399-416). New York, NY: Guilford Publications Inc.
- Silva, R. F. (1997). *A Revolução Industrial*. São Paulo, SP: Núcleo.
- Smith, J. A., & Foti, R. J. (1998). A Pattern Approach to the Study of Leader Emergence. *Leadership Quarterly*, 9 (2), 147-160.

- Sternberg, R. J. (2007). A systems model of leadership: WICS. *American Psychologist*, 62 (1), 34-42.
- Stogdill, R. M. (1948). Personal Factors associated with Leadership: A survey of the literature. *Journal of Psychology*, 25, 35-71.
- Tan, H. H., & Tan, C. S. F. (2000). Toward the Differentiation of Trust in Supervisors and Trust in Organization. *Genetic, Social, and General Psychology Monographs*, 126 (2), 241-260.
- Towler, A. J. (2003). Effects of Charismatic Influence Training on Attitudes, Behavior, and Performance. *Personnel Psychology*, 56 (2), 363-381.
- Wechsler, S.M. (2006). Estilos de pensar e criar: impacto nas áreas educacional e profissional. *Psicodebate*, 7(spe), 207-218.
- Vecchio, R. P., & Boatwright, K. J. (2002). Preferences for Idealized Styles of Supervision. *Leadership Quarterly*, 13 (4), 327-342.
- Vroom, V. H., & Jago, A. G. (1988). *The New Leadership: Managing Participation in Organizations*. Englewood Cliffs: Prentice Hall.
- Vroom, V. H., & Jago, A. G. (1995). Situation Effects and Levels of Analysis in the Study of Leader Participation. *Leadership Quarterly*, 6 (2), 169-181.
- Vroom, V. H., & Yetton, P. W. (1973). *Leadership and Decision-Making*. Pittsburgh: University of Pittsburgh Press.
- Vroom, V.H. & Jago, A. G. (2007). The Role of the Situation in Leadership. *American Psychologist*. 62 (1), 17-24.
- Wang, X. F. & Howell, J. M. (2010). Exploring the Dual-Level Effects of Transformational Leadership on Followers. *Journal of Applied Psychology*, 95 (6), 1134-1144.

- Wayne, S. J., Shore, L. M., & Liden, R. C. (1997). Perceived Organizational Support and Leader-Member Exchange: A Social Exchange Perspective. *Academy of Management Journal*, 40 (1), 82-111.
- Wechsler, S.M. (2006). Estilos de pensar e criar: impacto nas áreas educacional e profissional. *Psicodebate*, 7(spe), 207-218.
- Wofford, J. C., & Liska, L. Z. (1993). Path-Goal Theories of Leadership: A Meta-Analysis. *Journal of Management*, 19 (4), 857-876.
- Yukl, G. & Mahsud, R. (2010). Why flexible and adaptive leadership is essential. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 62 (2), 81-93.
- Zaccaro, S. J., Foti, R. J., & Kenny, D. A. (1991). Self-Monitoring and Trait-Based Variance in Leadership: An investigation of Leader Flexibility Across Multiple Group Situations. *Journal of Applied Psychology*, 76 (2), 308-315.
- Zand, D. E. (1997). *The Leadership Triad: Knowledge, Trust, and Power*. Nova York, NY: Oxford Press.
- Zweigenhaft, R. F., & Domhoff, G. W. (2006). *Diversity in the Power elite: How it happened, why it matters*. Lanham, MD: Rowman & Littlefield.

Anexo A

Termo de Consentimento Livre e Esclarecido

Prezado participante

Estou realizando uma pesquisa com o objetivo de averiguar a liderança em diferentes contextos, visando investigar a compreensão que os trabalhadores de cada um destes possuem dessa habilidade. Neste sentido sua colaboração será de grande importância.

Os dados da pesquisa serão coletados junto a pessoas que atuem em um dos três contextos: empresarial, escolar e comunitário. A participação implica na assinatura desse termo e na resposta a um questionário. O tempo estimado para resposta é de 30 minutos, sendo a aplicação realizada de forma coletiva, em dia e horário combinado com os participantes, ocorrendo em seu próprio local de trabalho.

Devido aos objetivos da pesquisa não será necessária a identificação do nome do respondente, apenas algumas questões referentes a dados sócio-demográficos (iniciais do nome, sexo, idade e grupo a que pertence: líder ou seguidor).

Informamos que a sua participação é voluntária e pode ser retirada a qualquer momento, mesmo que já tenha concordado e assinado o termo. Não existe nenhum risco psicológico proveniente da pesquisa visto que somente serão apresentadas questões relacionadas a liderança e criatividade.

Ressaltamos que não existe qualquer tipo de ônus financeiro ou ressarcimento pela sua participação nessa pesquisa, sendo garantido o seu anonimato caso os dados venham a ser disponibilizados em qualquer comunicação pública. Os dados coletados estarão disponíveis apenas para as pesquisadoras envolvidas. Cada participante receberá os resultados da avaliação da sua capacidade de liderança e criatividade.

Caso concorde em participar da pesquisa descrita, por favor, preencha e assine a ficha abaixo, devolvendo-a à pesquisadora que ficará com a carta original assinada e lhe entregará uma cópia da mesma. Saliento ainda que um número de telefone estará à sua disposição caso tenha alguma dúvida.

Atenciosamente,

Lorena Samara Mendes,

Telefone: (19) 9841-7887

Comitê de Ética em Pesquisa com Seres Humanos da PUC-Campinas

(19) 3343 – 6777

Após ter sido esclarecido sobre os objetivos da pesquisa “Concepções de liderança em diferentes contextos” concordo em participar voluntariamente da mesma. Concordo ainda que meus dados sejam utilizados para pesquisa, desde que garantido o anonimato.

Nome: _____

Sexo: () feminino () masculino Idade: _____

Assinatura: _____

Local e data: _____

Anexo B

Questionário de Liderança

DADOS DE IDENTIFICAÇÃO

Iniciais: _____

Idade: _____

Sexo: () feminino () masculino

QUESTIONÁRIO

01 - Como você define liderança?

02 - Como você faria para identificar um bom líder? Que características te chamariam a atenção?

03 - Para que uma pessoa seja considerada um bom líder, quais comportamentos são importantes ela apresentar?

04 - Liste 5 características que o bom líder apresenta.

05 - Na sua opinião quais comportamentos comprometem uma liderança eficaz?

06 - Liste 5 adjetivos que comprometem a liderança eficaz.

Anexo C

Formulário para Juízes

Sujeito	Pergunta 01 – Como você define liderança?	Categoria
A	Com bom comportamento, prestativo, sempre aberto para discutir assunto do trabalho, atento ao comportamento dos seus amigos de trabalhos, ajudando sempre que precise.	
B	Liderança é saber resolver um problema da melhor maneira possível e saber como agir perante as pessoas.	
C	Defino liderança como sendo um conjunto de posturas e atitudes que conduz o indivíduo ou o grupo de pessoas a trabalhar em equipe, gerando motivação, crescimento e desenvolvimento de potencialidades que agreguem valores nos movimentos em qualquer ambiente da vida pessoal, familiar, profissional, social e comunitário.	
D	Liderança é um tipo de atitude das pessoas que direcionam o seu foco para o bem do todo.	
E	Liderança é saber conduzir com segurança, competência e inspiração um grupo de pessoas para que possam juntas atingir objetivos comuns.	
F	É uma habilidade que pode ser desenvolvida, no sentido de aglutinar pessoas no sentido de um (ou vários) objetivos.	
G	Conhecer o produto, compreensão com os subordinados e participação.	
H	Liderança é o poder de tomar decisões de formas rápidas e coesas e uma forma de demonstrar segurança. Também vejo a liderança como uma forma de ministrar ações e pessoas.	
I	Um grupo de pessoas que o líder delega uma responsabilidade para cada um.	
J	Liderança é o comprometimento que o indivíduo tem com o grupo, buscando sempre ser o conciliador, e de forma firme e objetiva conduzir o grupo para um resultado satisfatório para ambos os lados, sempre de forma ética.	
K	É quando uma pessoa passa a comandar um grupo de pessoas interagindo em conjunto com todos e tomando decisões que ajudem o trabalho a fluir melhor com atitude e organização.	
L	Primeiramente conhecer bem o pessoal de sua equipe, aceitar idéias, sugestões. Valorizar e reconhecer cada funcionário e suas funções. Sempre dar um retorno à dúvidas e propostas.	
M	É ter como objetivo metas a cumprir e crescimento dentro de sua gestão.	
N	Atributo de uma pessoa que caracteriza sua capacidade de coordenar/gerenciar equipes de forma eficaz, com capacidade de gerenciar conflitos com resultados satisfatórios. Também considero importante o espírito empreendedor do líder.	

O	Liderar é comandar sabendo identificar as diferenças respeitando e se fazendo respeitar.	
P	Liderança é a pessoa que coordena um grupo ou uma equipe.	
Q	É uma habilidade que pode ser desenvolvida em qualquer ser humano e a possibilidade de eficiência na atuação depende das características de personalidade de cada um.	
R	Pessoas com capacidade de tomar a frente de uma situação ou grupo, levando em conta todas variáveis possíveis.	
S	Capacidade que uma pessoa apresenta de adquirir ou exercer a autoridade sobre um determinado grupo.	
T	Quem tem capacidade de liderar, guiar as pessoas.	
U	Transferência de conhecimento, métodos, práticas, para que os outros possam executar uma tarefa.	

Nº	Categoria	Definição (Quando a resposta envolve...)
1	Habilidades / Características pessoais	Atribuições que se enquadram no conceito de habilidade ou que descrevem características pessoais ou de personalidade
2	Trabalho em grupo	Enfatiza a união de indivíduos com uma meta definida comum, comportamentos relacionados à convivência / trabalho em equipe.
3	Crescimento / desenvolvimento de potencialidades	Se refere a um desenvolvimento pessoal dentro da gestão, visando o crescimento e desenvolvimento das pessoas, assim como a transmissão de experiências.
4	Tomar a frente de uma situação ou grupo	Representa um indivíduo proativo, que toma a frente de uma situação ou grupo, gerencia situações, resolve problemas e apresenta conhecimentos suficientes para superar dificuldades.
5	Autoridade	Exercício de autoridade ou comando, referindo-se a pessoas que coordenam / gerenciam fazendo uso de autoridade.

Sujeito	Pergunta 02 - Como você faria para identificar um bom líder? Que características te chamariam a atenção?	Categoria
A	Prestaria atenção no seu comportamento, no local de trabalho, se ele gosta do que está fazendo, se tem interesse, se gosta de ajudar, se ele gosta de discutir assuntos, se ele está sempre ajudando aquele que tem menos conhecimento.	
B	Um líder tem que saber trabalhar em grupo, sempre vê primeiro a melhor maneira de resolver um problema e ele sempre se destaca no meio das pessoas.	
C	Comando de si mesmo, controle emocional, saber ouvir, capacidade de trabalhar em equipe, senso crítico, criatividade, coerência em suas ações, discernimento.	
D	No meu ponto de visto, um líder é aquele que auxilia as pessoas a fazer um bom trabalho. Atitude, iniciativa, percepção no que acontece ao seu redor.	
E	Acredito que o líder é aquele que te motiva e inspira a fazer o seu trabalho com entusiasmo. Uma característica forte que me chamaria a atenção seria o comprometimento dela em realizar seu trabalho com empenho e dedicação.	
F	Capacidade de ouvir, foco nos objetivos, boa comunicação, capacidade de se colocar no lugar (papel) do outro (alteridade).	
G	Comportamento e participação.	
H	O líder é aquele que está sempre buscando melhorias para uma empresa, um time, etc. O líder é aquele que quer ver todos crescendo e que demonstra maior coragem e ímpeto para resolver problemas. É aquele que enxerga além do cenário aparente.	
I	O líder tem que ter foco no que faz, delegar, fazer bem feito, responsabilidade, persistência e gostar daquilo que faz, nunca deixar para amanhã o que pode fazer hoje.	
J	Aquele que tem uma visão holística e suas palavras condiz com suas ações características: inteligência, maturidade, conciliador, motivador, honesto e confiável.	
K	Um líder deve estar sempre conectado com o grupo e sobressaindo com novas idéias e soluções para os problemas existentes na empresa. Características como iniciativa, atualizado com as novidades em relação a sua profissão, dinamismo, seguro nas decisões tomadas, saber ouvir, análise de situações onde envolvam pessoas em problemas da empresa.	
L	Aquele que consegue colocar em práticas suas idéias naturalmente, entre a equipe, se impor.	
M	Pessoa com iniciativa e com postura, uma pessoa que transpareça seus objetivos e sua posição de como quer seu trabalho.	
N	A identificação de um líder seria estabelecida a partir das seguintes características: disponibilidade para trabalhar/empreender, boa aceitação pelos seus pares, capacidade de ouvir e dialogar, bom senso em suas decisões, serenidade e tranqüilidade na forma de administrar conflitos.	

O	Um líder é aquele que se faz ouvir com respeito, que sabe se colocar perante tudo e todos atingindo o objetivo. Características: bom ouvinte, expressa-se de forma impessoal, coloca-se de forma não autoritária.	
P	Identificação pela fala e postura.	
Q	O comportamento em relação a si próprio e com o outro, a mediação em lidar com os desafios do dia a dia e resolver conflitos. Agilidade em determinar situações de decisão.	
R	Como ele trata as pessoas e usa forma de enxergar uma situação.	
S	Quando um pessoa toma a maior parte das iniciativas em um grupo, dirige e orienta os outros membros, detém o comando. Capacidade de liderar, espírito de chefia, comunicativo.	
T	Fala com jeito, não é ignorante, calma, fala com educação, quando tem problemas.	
U	Pela linguagem verbal, ações, posturas, conhecimento, paciência.	

N°	Categoria	Definição (Quando a resposta envolve...)
1	Gosto pelo trabalho	Gostar do que faz, apresentar orgulho do seu trabalho, fazer da melhor forma possível.
2	Ajuda ao próximo	Dar assistência aos outros, saber se colocar no lugar do outro, ser empático, conseguir entender os problemas dos outros, saber ouvir.
3	Destaque em meio ao grupo	Uma pessoa que se destaca em meio ao grupo, sem que, necessariamente, ela ocupe uma posição importante.
4	Responsabilidade	Ligada a uma postura marcada pela responsabilidade, cumprimento de seus deveres e obrigações.
5	Delegar / Comandar	Indivíduo que gerencia, comanda, ordena os demais, decidindo o que os outros devem fazer.
6	Iniciativa	Representa um indivíduo proativo, que toma a frente das situações e das pessoas, que não espera ordens para começar a agir.
7	Capacidade de resolver conflitos	Capacidade de decidir da melhor maneira possível, que sabe lidar com interesses e idéias diferentes, evita desentendimento.
8	Postura	Definições de caráter, boa conduta, ética.
9	Trabalhar em grupo	Enfatiza a união de indivíduos com uma meta definida comum, comportamentos relacionados à convivência / trabalho em equipe.

Sujeito	Pergunta 03 - Para que uma pessoa seja considerada um bom líder, quais comportamentos são importantes ela apresentar?	Categoria
A	Tranquilidade, saber ouvir seus companheiros, saber atender bem os clientes, estar sempre presente nas dificuldades que os seus comandados tiverem na hora de executar um trabalho.	
B	Saber ouvir e ser paciente.	
C	Ter iniciativa própria, saber observar, refletir, tomar atitude, agir, e saber esperar, respeitar e conhecer o limite de cada um, controle emocional, assertividade e capacidade de auto-avaliação, aceitar críticas e crescer com elas e saber delegar.	
D	Ela deve ter um olhar que abrange o todo, não só no fazer, mas também no cuidas para que haja um bom desenvolvimento do trabalho.	
E	A pessoa precisa ser segura, confiante, precisa saber gerenciar os processos e acima de tudo inspirar seus liderados.	
F	Resiliência, alteridade, paciência, objetividade, sinceridade, calma, receptividade.	
G	Estar sempre a disposição, alegre e educado com todos.	
H	É preciso ser auto-confiante para que outras pessoas acreditem e confiem no mesmo. Um líder comporta-se de forma natural porque acredito ser algo nato.	
I	Ter comando, persistência naquilo que tem que ser feito, ir até o fim, nunca deixar de fazer o que tem que ser feito, buscar mais conhecimento, ter bom conhecimento e com comportamento.	
J	Bom ouvinte, tranquilo, manifestar opinião somente depois de conhecer os fatos, humildade, saber ser firme, estar presente e saber agir quando a situação requer, buscando assertividade.	
K	Saber se portar diante das situações e na empresa, saber colocar suas decisões e idéias para com os subordinados, conseguir lidar com os subordinados, conseguir lidar com os subordinados de forma que eles se sintam valorizados pelo trabalho que realizaram e ter conhecimento do que faz.	
L	Saber ouvir, saber das tarefas que cada pessoa da sua equipe exerce. Falar quando necessário, seja elogiando ou corrigindo alguma falha.	
M	Educação, apresentar suas metas, conhecer o que está liderando e tato com as pessoas envolvidas.	
N	Saber ouvir, dialogar e compreender as diferenças no grupo que lidera. Também considero relevante a capacidade de “visualizar” pontos coincidentes na diversidade das posições dos membros de sua equipe. Espírito empreendedor.	
O	Temperamento tranquilo, não explosivo; amigável, que inspire confiança; otimista, não sonhador.	
P	Ser ética, honesta e compromissada.	
Q	Equilíbrio emocional, boa desenvoltura verbal e corporal, decisão ponderada, acolhimento e paciência.	
R	Organização, respeito e saber ouvir a opinião de outros.	

S	Ser determinado, organizado, decidido, estimulador (estimular o grupo), saber tomar decisões, saber como tratar as pessoas, saber “cobrar” das pessoas (funcionários).	
T	Ter caráter, responsabilidade, ser humilde, tratar bem as pessoas, ter educação.	
U	Bom senso, boa exposição das idéias, tranquilidade.	

N°	Categoria	Definição (Quando a resposta envolve...)
1	Saber ouvir	Pessoa que consegue entender e assimilar os problemas apresentados e as opiniões das outras pessoas. Dá valor a opiniões diferentes ou divergentes.
2	Segurança / confiança	Pessoa que apresenta confiança, segurança em suas decisões e opiniões.
3	Paciência	Pessoa que consegue manter a calma e ter paciência perante situações difíceis.
4	Respeito	Pessoa que apresenta consideração, atenção e respeito aos demais.
5	Responsabilidade	Ligada a uma postura marcada pela responsabilidade, cumprimento de seus deveres e obrigações.
6	Olhar global	Pessoa que compreende o todo, que apresenta uma visão mais global das situações e problemas.
7	Valorização do trabalho alheio	Indivíduos que reconhecem o valor do trabalho dos demais e as boas idéias apresentadas por outras pessoas.
8	Iniciativa	Representa um indivíduo proativo, que toma a frente das situações e das pessoas, que não espera ordens para começar a agir.
9	Postura	Definições de caráter, boa conduta, ética.

Sujeito	Pergunta 04 – Liste 5 características que o bom líder apresenta.	Categoria
A	Postura no que diz, presença, conhecimento, amor no que faz, serenidade.	
B	Compreensivo, bom ouvinte, saber trabalhar em grupo, enérgico, organizado.	
C	Planejamento, disciplina, organização, compromisso e responsabilidade, determinação, aprendizado constante, foco e credibilidade.	
D	Responsável, cuidador, atencioso, educado e persistente.	
E	Motivadora, segura, gerencial, inspiradora, comprometida.	
F	Calmo, objetivo, empreendedor, criativo, organizado.	
G	Estar bem com a vida e família, ser tolerante, não tomar decisões nervoso, conhecer as pessoas, acreditar em deus.	
H	Confiante, estrategista, sensato, corajoso, idealista.	
I	Bom no que faz, aberto, alegre, comunicativa, saber se expressar.	
J	Otimista, alegre, criativo, dinâmico, atencioso, educado, carismático.	
K	Conhecimento (inteligência), seguro, intermediador, dinâmico, humano, ouvinte, educador.	
L	Saber ouvir, sempre tentar melhorar, organização, atenção e sempre dar um retorno.	
M	Organizado, educado, prestativo, firme nas decisões, competitivo.	
N	Sereno, empreendedor, equilíbrio, justo, democrático.	
O	Humildade, disciplina, organização, observador, sincero.	
P	Competência, idoneidade, caráter, postura, comprometimento.	
Q	Perspicácia, tolerância, agilidade, determinação e eficácia.	
R	Organizado, atencioso, educado, boa auto-estima e exemplar.	
S	Pró-ativo, tomar ou ter iniciativas; orientador (orientar os funcionários), eficiente (liderar com eficiência), comandante (comandar), conhecer (conhecer do produto que está trabalhando e da tarefa que está liderando).	
T	Boa, simples/humilde, bom caráter, trata bem, elogia/reconhece.	
U	Ouvidor, agilidade, competência, rapidez de raciocínio, conhecimento na área que está atuando.	

Nº	Categorias	Definição (Quando a resposta...)
1	Características de fundo emocional	Qualidades, aspectos e características ligados a emotividade.
2	Características de personalidade	Caráter ou qualidades próprias da pessoa.
3	Características específicas de atuação profissional	Qualidades relacionadas à ações tomadas no papel profissional.
4	Outro	

Sujeito	Pergunta 05 - Na sua opinião quais comportamentos comprometem uma liderança eficaz?	Categoria
A	Falta de presença, ser alterado, não conhecimento, falta de vontade de ajudar.	
B	Falta de presença e acompanhamento, dentro do local ou situações em que o líder deve exercer o seu papel; inexperiência e intolerância; desatenção e “descomprometimento” nas atribuições de sua função.	
C	Foco, planejamento, disciplina e continuidade, integração e avaliação constante com a equipe.	
D	Falta de atenção, impulsividade, omissão. Falta de aceitar a derrota como algo comum dentro da empresa ou outro local, onde a mesma e responsável não deve ser comportamento de um líder.	
E	Não saber ouvir e dialogar, nervosismo em excesso, autoritarismo, desrespeito, falta de justiça nas decisões.	
F	Falta de paciência, mau humor, desorganização, falta de conhecimento técnico, exigir das pessoas muito mais do que elas podem.	
G	Tomar decisões estressado, não ter flexibilidade.	
H	Quando um líder não tem controle psicológico em conversas com seus subordinados, não domina o assunto que se está sendo discutido nas reuniões, quando não se interessa pelas pessoas que trabalham com ele, com as necessidades deles.	
I	Quando o líder dá uma ordem mas não colabora para cumpri-la, quando ele demonstra ser alguém que não é, ter mau comportamento, fazer coisa errada e não distinguir, errar e não assumir, não ter humildade.	
J	Falta de conhecimento e falta de humildade para buscar informações quando necessário. Falta de comprometimento, quando promete e não cumpre.	
K	Uma liderança eficaz poderá ser comprometida por líderes (que pelo fato de terem muitas vezes maior poder sobre outros ou uma influência maior) que se tornam egoístas ou gananciosos. Outras vezes esses líderes podem ignorar opiniões diversas e comprometer uma liderança adequada.	
L	Querer impor sem ao menos explicar ou conversar. Falta de comprometimento com sua equipe. Não repassar informações.	
M	Falta de organização, falta de educação com os comandados, sem paciência, não saber ouvir.	
N	Acredito que quando ela é insegura, não consegue motivar seus liderados, quando não tem o conhecimento necessário para estar na função de liderança.	
O	Autoritarismo, neutralidade, omissão.	
P	A falta de ética e postura perante sua liderança.	
Q	Não saber falar quando precisa, ser grosso e mal-educado.	
R	Falta de comprometimento e de responsabilidade com seus liderados.	

S	Um comportamento autoritário, arrogante, não fornecer ajuda ou orientação, cobrar o que não foi pedido, não se claro e objetivo, não aceitar sugestões, não elogiar, não saber reconhecer o esforço e boa vontade dos funcionários.	
T	Não ter caráter, ser má, ruim, arrogante, não trata bem.	
U	Não aceitação de opiniões, não fornecedor de ajuda ou conhecimento, ser lento no pensar e agir.	

N°	Categorias	Definição (Quando a resposta...)
1	Características de fundo emocional	Qualidades que tem ou revelam aspectos subjetivos (emocionais).
2	Características de personalidade	Carácter ou qualidades próprias da pessoa.
3	Características específicas de atuação profissional	Qualidades relacionadas à ações tomadas no papel de ofício.
4	Resposta inadequada	Quando a resposta não é adequada à pergunta feita.
5	Outro	

Sujeito	Pergunta 06 - Liste 5 adjetivos que comprometem a liderança eficaz.	Categoria
A	Preguiça, desinteresse, falta qualidade, mau humor, até a vestimenta do uniforme de trabalho.	
B	Desorganizado, inseguro, mal-humorado, achar que já sabe tudo, sempre faz o oposto do que cobra.	
C	Querer fazer tudo sozinho/centralização, não saber ouvir, desorganização, medo e insegurança, não acreditar e confiar na equipe, não ter começo, meio e fim.	
D	Impulsividade, falta de jogo e metas, falta de diálogo, inconveniente.	
E	“Descomprometimento”, insegurança, medo, introvertida, falta de conhecimento.	
F	Estupidez, desorganizado, incompetente, apressado, arrogante.	
G	Trabalho em equipe, conhecer as pessoas da equipe, conhecer o cliente, ser flexível, acreditar que o dia amanhã será melhor.	
H	Egoísmo, ganância, arrogância, impaciência, menosprezo.	
I	Brava, inseguro, arrogante, irresponsável e sem bom senso.	
J	Colérico, preguiçoso, desonesto, egoísta, insensível, orgulhoso.	
K	Desinteressado, desorganizado, desumano, despreparado.	
L	Soberba, sarcasmo, desorganização, não dar retorno e falta de comprometimento.	
M	Sem objetivos definidos, não ter sua equipe ativa a seu favor, desorganizado, não ter voz ativa nas decisões e não aceitar opiniões.	
N	Autoritário, nervoso, desequilibrado, injusto, ineficiente/ineficaz.	
O	Individualismo, egocentrismo, autoritarismo, indisciplinado, mal ouvinte.	
P	Competência, idoneidade, caráter, postura, comprometimento.	
Q	Desmotivação, desorganização, intolerância, falta de bom senso e ausência.	
R	Desorganização, baixa empatia e auto-estima, irresponsável e ausente.	
S	Incompetente, impaciente, incompreensivo, dominador, agressivo.	
T	Não prestativo, má, ignorante, pisa nas pessoas, arrogante.	
U	Incompetência, ignorância (na área envolvida), lerdeza, incapacidade, impaciente.	

Nº	Categorias	Definição (Quando a resposta...)
1	Características de fundo emocional	Qualidades que tem ou revelam aspectos subjetivos (emocionais).
2	Características de personalidade	Carácter ou qualidades próprias da pessoa.
3	Características específicas de atuação profissional	Qualidades relacionadas à ações tomadas no papel de ofício.
4	Resposta inadequada	Quando a resposta não é adequada à pergunta feita.
5	Outro	

Anexo D



PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DE CAMPINAS
PRÓ-REITORIA DE PESQUISA E PÓS-GRADUAÇÃO
COMITÊ DE ÉTICA EM PESQUISA

Campinas, 12 de maio de 2011

Protocolo 0244/11

Prezada Senhora Lorena Samara Mendes,

C/C: Coordenação do Curso de Pós-Graduação da Psicologia

Parecer Projeto: PROJETO APROVADO

I – Identificação:

Título do Projeto: Concepções de Liderança em Diferentes Contextos

Pesquisador responsável: Lorena Samara Mendes

Orientadora: Tatiana de Cássia Nakano

Instituição onde se realizará: Pontifícia Universidade Católica de Campinas – SP, Colégio Tarsila do Amaral, Fundação Bezerra de Menezes / Eufraten, Escola Preparatória para a Vida, Cooperativa de Cafeicultores e Citricultores de São Paulo e Comercial Mercantil Key Ltda

Data de apresentação das reformulações solicitadas pelo CEP: 11.05.2011

II – Objetivo:

Avaliar a compreensão que indivíduos, em diferentes contextos (empresarial, escolar e comunitário) possuem acerca da habilidade de Liderança.

III – Sumário:

A pesquisa será desenvolvida tendo como amostra 18 indivíduos, divididos em três grupos, de acordo com o contexto investigado: empresarial, escolar e comunitário.

IV – 2º Parecer do CEP:


Dessa forma, e considerando a Resolução no. 196/96 item VII.13.b, que *define as atribuições dos CEPs e classifica os pareceres emitidos aos projetos de pesquisa envolvendo seres humanos*, e, ainda que a documentação apresentada atende ao solicitado, emitiu-se o parecer para o presente projeto: **Aprovado**.

Conforme a Resolução 196/96, é atribuição do CEP "acompanhar o desenvolvimento dos projetos através de relatórios anuais dos pesquisadores" (VII.13.d). Por isso o/a pesquisador/a responsável deverá encaminhar para o CEP-PUC-Campinas o relatório final de seu projeto, até 30 dias após o seu término.

V - Data da Aprovação: 12/05/11

Sendo só o que nos cumpre informar, aproveitamos da oportunidade para renovar votos de estima e consideração.

Atenciosamente.


Prof. Dr. Carlos Alberto Zanotti
Presidente do C.E.P.S.H.P
PUC-Campinas

Rod. Dom Pedro I, Km 136 - Pq. das Universidades - Campinas – SP 13.086-900
Telefone: (0XX19) 3343-6777 - Fax: (0XX19) 3343-6777 e-mail: comitedeetica@puc-campinas.edu.br