



## XV COLÓQUIO INTERNACIONAL DE GESTÃO UNIVERSITÁRIA – CIGU

Desafios da Gestão Universitária no Século XXI

Mar del Plata – Argentina

2, 3 e 4 de dezembro de 2015

ISBN: 978-85-68618-01-1

### **PERCEPÇÃO DE LIDERANÇA: UM ESTUDO COM ACADÊMICOS DO ÚLTIMO ANO DE ADMINISTRAÇÃO DE UMA UNIVERSIDADE DO SUL DO BRASIL**

**JOSEANE DA SILVA SOETHE**

FURB - UNIVERSIDADE REGIONAL DE BLUMENAU

[jsoethe@yahoo.com.br](mailto:jsoethe@yahoo.com.br)

**MARIA JOSÉ CARVALHO DE SOUZA DOMINGUES**

FUNDAÇÃO UNIVERSIDADE REGIONAL DE BLUMENAU - FURB

[mariadomingues@furb.br](mailto:mariadomingues@furb.br)

**MAURICIO CAPOBIANCO LOPES**

FUNDAÇÃO UNIVERSIDADE REGIONAL DE BLUMENAU - FURB

[mclopes@furb.br](mailto:mclopes@furb.br)

#### **RESUMO**

Este estudo teve como objetivo compreender, dentre os alunos do último ano da graduação em administração de uma Universidade da região sul do Brasil, a percepção do que é liderança. A referida pesquisa toma como pressuposto que a representação social de liderança pode implicar na atuação do profissional na função de administrador e em suas práticas de liderança. A abordagem metodológica desta pesquisa é de caráter qualitativo. Como instrumento de investigação foi utilizado a técnica de evocação livre hierarquizada (BARDIN, 2010; VERGARA, 2006). A representação social identificada no grupo de alunos tem uma forte tendência à considerar a liderança às características pessoais de um indivíduo e associada aos processos de gestão. A junção da análise das evocações com a análise da definição de liderança através de frase possibilitou perceber uma representação social relacionada a liderança carismática e transformacional, pois as evocações relacionam a liderança às características individuais e processos de gestão, enquanto que a definição através de frase demonstra a tendência a associar a liderança à influência. Também pode-se perceber que outras perspectivas de liderança que abordam a liderança como um processo relacional e social não foram representativas.

**Palavras chaves:** Liderança, representação social, graduação, administração.

## 1- INTRODUÇÃO

A temática da liderança tem sido alvo crescente de investigação, quais as características de um bom líder? Como o contexto interfere nos comportamentos dos líderes? Como a interação entre líder e liderado afeta o comportamento de ambos? O tema está presente na maioria das revisões sobre comportamento organizacional e essas são apenas algumas das perguntas que vêm sendo abordadas na literatura internacional sobre liderança desde o início do século XX. Em relação a produção a nacional, observando o período de tempo entre (1996-2013), percebe-se que houve um aumento na produção sobre papéis e perfis de liderança após o ano de 2002 (DE OLIVEIRA FONSECA; PORTO; BORGES-ANDRADE, 2015).

O tema Liderança faz parte do campo de estudos do comportamento organizacional. Os construtos desse campo podem se estruturar em três níveis: micro organizacional (indivíduos), meso organizacional (equipes/grupos de trabalho) e macro organizacional (organização). Cada um dos níveis tem suas próprias variáveis de interesse, sendo que se pode esperar a existência de interações entre níveis (DE OLIVEIRA FONSECA; PORTO; BORGES-ANDRADE, 2015). Diante dos novos desafios da atual conjuntura social, o exercício de qualquer atividade profissional exige cada vez mais a capacidade de liderar. O ensino superior como um lugar de reconstrução de conhecimento, precisa também pensar em formar pessoas com tal característica de modo a preparar melhor os seus alunos para o mercado de trabalho.

Sendo os princípios da liderança os mesmos em qualquer função humana, todo profissional necessita ter conhecimentos práticos e teóricos a respeito dos fundamentos da liderança, partindo-se da premissa que, o administrador é um agente de transformação, reforça-se a necessidade de que ele aprenda e desenvolva habilidades de liderança na graduação. Segundo Vergara (2009), espera-se de um administrador ou futuro administrador, múltiplas habilidades tanto de natureza comportamental quanto técnica, ancoradas em valores e atitudes.

As Diretrizes Curriculares Nacionais do Curso de Graduação em Administração sugerem um perfil para o administrador voltado para: (a) valorização da responsabilidade social, da ética e do aperfeiçoamento profissional contínuo; (b) uma visão humana, interdisciplinar e global; (c) uma formação técnica e científica; e (d) uma capacidade empreendedora e crítica (CONSELHO NACIONAL DE EDUCAÇÃO, 2004).

Segundo Bergamini (1994), a liderança tem sido investigada por diferentes enfoques, o que resulta em diferentes conceitos sobre o tema. Os pesquisadores passam a definir a liderança a partir de uma perspectiva individual, ressaltando aspectos do fenômeno que mais lhe pareça significativo. Para Bennis (1996) a liderança é algo difícil de definir, mas fácil de reconhecer. Diante da falta de consenso sobre o assunto e o caráter evolutivo das ideias, percebe-se que o assunto remete à discussão de temas variados como tipos de poder e autoridade, características pessoais de líderes e liderados, inter-relações sociais, poderes atribuídos aos cargos, necessidade de alcançar objetivos corporativos e conjuntos de competências desejadas e necessárias ao seu exercício da liderança. Bryman (2013) ressalta que no cotidiano, as palavras **líder** e **liderança** se repetem com frequência surpreendente, mas nem sempre com o mesmo conteúdo e significado.

Para Heifetz (1994), há uma evolução gradativa em relação ao conceito de liderança, partindo de um estilo de liderança autoritário, fundamentado na orientação da Teoria X, para uma orientação democrática, baseando-se nos valores humanos e sociais, que busca motivar o empregado a se considerar parte contribuinte da organização.

Percebe-se junto aos conceitos de liderança, que alguns autores a atribuem a uma habilidade individual, enquanto outros as compreendem como um processo grupal. Outras

definições a atribuem a um tipo de trabalho ou atividade, enquanto outras a compreendem como uma posição formal. Diante deste cenário, o objetivo deste estudo é analisar a representação social do que é liderança para alunos do último da graduação em administração de uma Universidade do sul do Brasil. Parte do pressuposto que a compreensão da representação social de liderança em um dado grupo pode constituir-se como objeto de análise de práticas sociais instituídas no grupo.

A seguir, abordaremos os diferentes conceitos de liderança e o seu processo de desenvolvimento.

## **2. REFERENCIAL TEÓRICO**

### **2.1 Liderança**

O desenvolvimento de pesquisas envolvendo o tema liderança é explorado ao longo dos anos, um indicador é o número crescente dos resultados de pesquisas e das publicações sobre o tema com o passar do tempo. O tema tem sido estudado através de métodos qualitativos e quantitativos, em muitos contextos, incluindo pequenos grupos terapêuticos, e grandes organizações (FONSECA; PORTO; ANDRADE, 2015)

Em relação ao conceito de liderança, algumas definições tem foco na personalidade do líder, o que sugere que a liderança é uma combinação de traços ou características especiais que os indivíduos possuem e que lhes permitam induzir os outros para realizar tarefas. Outras abordagens para a liderança definem-na como um comportamento das coisas que os líderes fazem para provocar uma mudança em um grupo. Outro grupo de definições conceitua liderança do ponto de vista dos processos de grupo, nessa perspectiva, o líder é a o centro da mudança e da atividade do grupo. (NORTHOUSE, 2003).

Diante deste cenário, Crainer (2000) divide as escolas de pensamento sobre liderança nas seguintes categorias: A Teoria do Grande Homem fundamentada na premissa de que o líder nasce com habilidades de liderança inatas, inexplicáveis e incompreensíveis para a maioria dos seres humanos, sendo, portanto exaltados como heróis. Já a Teoria do Traço consiste em identificar os traços de personalidade de grandes homens, considerados líderes para propiciar o desenvolvimento do líder. Identifica as qualidades e características pessoais que diferenciam líderes de não líderes (CRAINER, 2000).

A Teoria do Poder e da Influência fundamenta-se na premissa de que todos os caminhos levam ao líder e nega o papel dos seguidores e a força da cultura organizacional. A Teoria Behaviorista ressalta o que fazem os líderes e não as suas características. Leva em consideração que comportamentos específicos diferenciam os líderes dos não líderes. Esta teoria enfatiza ainda o líder como um sujeito orientado para as pessoas, levando em consideração as relações interpessoais e demonstra interesse pelas necessidades de seus funcionários, e o líder orientado para a produção, com enfoque em aspectos técnicos e práticos do trabalho (CRAINER, 2000).

A Teoria da Situação destaca a liderança como específica em cada situação, ao invés de um tipo especial de personalidade. Fundamenta-se no princípio de que cada situação diferente exige formas diferentes de liderança. (CRAINER, 2000). Esta teoria aborda que determinada situação requer um líder orientado para tarefas e outra para o relacionamento (DAY et al., 2001).

Como evolução da teoria situacional, a Teoria da Contingência busca selecionar as variáveis associadas à circunstância as quais melhor identifiquem o estilo de liderança mais adequado a cada situação. A eficácia do desempenho do grupo depende da adequação entre o

estilo do líder e o grau de controle que a situação lhe proporciona. (CRAINER, 2000; DAY et al., 2001).

Já a Teoria Transacional ressalta o relacionamento entre líderes e seguidores. Analisa os ganhos mútuos da troca, do líder oferecendo recursos ou recompensas em troca do compromisso dos seguidores ou da aceitação da sua autoridade (DAY et al., 2001).

A teoria da Atribuição adiciona uma maior importância dos seguidores, concentrando-se nos fatores subjacentes à atribuição de liderança a um determinado fator. A Teoria da Transformação baseia-se na motivação intrínseca no relacionamento de trocas. Enfatiza o comprometimento dos seguidores e o líder é um visionário inovador e autossuficiente (CRAINER, 2000).

A teoria da liderança carismática e transformacional trata de um tema em comum, no qual os líderes são vistos como indivíduos que inspiram seus seguidores por meio de palavras, ideias e comportamentos. Tanto a teoria da liderança carismática quanto a transformacional defendem que os seguidores atribuem capacidades heroicas a seus líderes quando observam determinados comportamentos e o líder é orientado para as pessoas e não para as tarefas (DAY et al., 2001). Para House e Howell (1992), estas abordagens têm como foco a compreensão de que os líderes possuem forte influência sobre seus liderados, que o idealizam como um líder extraordinário. As atribuições destas abordagens se sobrepõem e sua característica principal é o carisma e o relacionamento que o líder possui com os seus liderados (BASS; AVOLIO, 1993).

Apesar das várias formas que a liderança tem sido conceituada, de acordo com Northouse (2003) os seguintes componentes podem ser identificados como central para o fenômeno da liderança: (a) A liderança é um processo, (b) a liderança envolve influência, (c) a liderança ocorre dentro de um contexto de grupo e (d) a liderança envolve a realização de objetivo. Com base nestes elementos, o autor define a liderança como: um processo pelo qual um indivíduo influencia um grupo de indivíduos para alcançar um objetivo comum.

Mas, a liderança também pode ser compreendida como um processo relacional à medida que entende-se que não se pode atuar como líder sem se associar a outras pessoas na construção de significados. Darth (2001) define a liderança como um aspecto da comunidade e não uma propriedade do líder. Corroborando com esta teoria, Gergen; Gergen (2010 p. 63) afirmam que “a liderança relacional surge quando pessoas criam, através do diálogo, papéis e atividades de liderança.” Os objetivos não são definidos por uma única pessoa, o líder, mas si como resultado do diálogo entre as partes envolvidas.

Algumas pessoas são líderes por causa de sua posição formal dentro de uma organização, enquanto outros são líderes por causa da forma como os outros membros do grupo respondem a elas. De acordo com Northouse (2003) a liderança que se baseia ocupando uma posição dentro de uma organização é liderança atribuída. Já quando um indivíduo é percebido pelos outros como o membro mais influente de um grupo ou organização, independentemente do título do indivíduo, a pessoa está exibindo liderança emergente.

Descrever a liderança como um traço é diferente de descreve-a como um processo. O ponto de vista traço conceitua o líder como uma propriedade ou conjunto de propriedades possuídas em diferentes graus por diferentes pessoas. Isso sugere que ele reside em algumas pessoas, geralmente talentos inatos. O ponto de vista processo sugere, um fenômeno que reside no contexto e faz a liderança ao alcance de todos. (NORTHOUSE, 2003)

É importante ressaltar também, que usamos a palavra liderança para designar as pessoas e as ações de mérito. Quando igualamos a liderança com a detenção de um alto cargo ou exercendo grande influência, reforçamos uma tendência para a estação de valor e poder. Desta forma Heifetz (1994) destaca que a liderança envolve autoimagens e códigos morais. Ao invés de definir a liderança como uma posição de autoridade delegada ao gestor ou como um conjunto de características pessoais, é preciso compreender a liderança como uma

atividade mobilizadora, no sentido de motivar, organizar, orientar e focar a atenção das pessoas. Em seguida, abordaremos a discussão entre liderança e gestão, suas diferenças e semelhanças segundo alguns autores.

## **2.2 Liderança e gestão**

Ainda no que tange as abordagens de liderança, Bennis (1996) direciona seus estudos a fim caracterizar e compreender as diferenças entre gestores e líderes. Para o autor, entende-se que o gerente é aquele que representa o lado mais analítico, estruturado e organizado, com características comportamentais voltadas para a execução das atividades da empresa e a continuidade da mesma. Em contra partida, o líder é aquele responsável pela mudança, com características mais flexíveis, sendo mais prático e visionário, não sendo controlado e ocupa posições nas quais usa mais seu sentimento e sensibilidade para lidar com os seus liderados.

Para Northouse (2003), embora existam diferenças claras entre gestão e liderança, ou gestores e líderes, também há uma quantidade considerável de sobreposição. Quando os gestores estão envolvidos em influenciar um grupo para alcançar suas metas, eles estão envolvidos na liderança. Quando os líderes estão envolvidos no planejamento, organização, recursos humanos e controle, estão envolvidos na gestão.

No ambiente dinâmico e cada vez mais competitivo no qual as organizações estão inseridas, os líderes devem criar visões de futuro e realizá-las junto aos seus liderados, porém, as organizações precisam também de gestores capazes de elaborar planos detalhados, criar estruturas organizacionais eficientes e gerenciar as operações do dia a dia (NORTHHOUSE, 2003)

Para Day (2001) a liderança envolve a construção de capacidades do grupo de pessoas a aprenderem a lidar com problemas que não foram previstos. Os gestores, por sua vez, adotam atitudes mais impessoais e muitas vezes passivas em relação às metas da organização, enquanto o líder apresenta uma atitude pessoal e mais ativa em relação ao alcance das metas pré-estabelecidas.

Goleman; Boyatzis; Mckee (2002) destacam que a competência pessoal precisa somar-se à competência social, fundamentada na empatia que permite perceber as emoções alheias e compreender o ponto de vista do outro, bem como se empenhar na satisfação dos clientes, dos colegas de trabalho e dos subordinados. A capacidade para administrar os relacionamentos possibilita, ao gestor, motivar a equipe utilizando-se de técnicas de persuasão. Consiste em lidar com as emoções alheias, tendo-se consciência das próprias emoções.

Em relação ao posicionamento do administrador, Covey (2002) afirma não se tratar de liderar como uma posição formal, mas de liderar como a escolha de lidar com as pessoas de forma a comunicar-lhes seu valor e seu potencial de modo tão claro que elas acabem por vê-los em si mesmas.

## **2.3 Desenvolvimento de liderança**

Pressupondo que as competências de liderança são necessárias em todos os processos de trabalho do administrador, cabe as escolas formadoras a responsabilidade de propiciar, ao estudante, as condições para o desenvolvimento dessas competências. Habilidades de liderança são desenvolvidas parcialmente durante o Curso de Graduação em administração, e a forma como são ensinadas e aprendidas influencia o aperfeiçoamento das mesmas, ao longo da carreira profissional.

Como defende Adair (1989, p.14) “a liderança não é uma superioridade inata”; líderes não nascem prontos; eles são desenvolvidos, desempenham papel ou assumem uma dada responsabilidade. A liderança consiste num exercício contínuo de aprendizado da função, uma vez que cada situação e cada grupo exigem líderes diferentes.

Segundo Motta (1991), atualmente acredita-se que a maioria das pessoas pode se tornar líder, pois é possível aprender as habilidades de liderança, através de ensinamentos e de experiências de vida. Day (2001) enfatiza a liderança como uma habilidade de nível individual e o seu desenvolvimento ocorre principalmente por meio de formação individual, intrapessoal, a fim de desenvolver competências e habilidades no indivíduo.

As organizações estão percebendo a liderança como uma fonte de vantagem competitiva e estão investindo em seu desenvolvimento. Segundo Day (2001) uma distinção deve ser feita entre o desenvolvimento da liderança e o desenvolvimento gerencial. A literatura existente entre as duas áreas são paralelas e se sobrepõem, porém, existem diferenças entre elas.

De acordo com Day (2001) o desenvolvimento de gestão inclui principalmente o gerenciamento da educação e da formação, com ênfase na aquisição de tipos específicos de conhecimento e habilidades para melhorar o desempenho das tarefas conforme o papel do gestor e o seu cargo. Já o desenvolvimento da liderança é definido como a expansão da capacidade coletiva dos membros da organização em se engajar efetivamente em papéis e processos organizacionais (MCCAULEY et al., 1998).

Day (2001) afirma que o desenvolvimento de liderança habilita grupo de pessoas para trabalharem juntas de forma significativa, enquanto o processo de gestão tem como foco o desempenho dos papéis formais da organização, como o próprio cargo do gestor.

Para Covey (2002) o aprendizado da liderança acontece através da observação de tendências, da percepção e antecipação das necessidades do mercado, da avaliação dos sucessos e erros do passado, e da absorção das lições que a consciência e os princípios ensinam. Segundo Ibara e Snook (2008) os gerentes aprendem as habilidades de liderança através da prática e da observação e é preciso desenvolver as pessoas para ultrapassarem o intervalo entre ganhar uma nova visão ("saber") e traduzir esse novo comportamento ("fazer").

Para Owen et. al. (1998) a liderança é um processo social e seu ensino é algo complexo, sendo função do educador ajudar os alunos identificar os conhecimentos e práticas de liderança que façam sentido em suas próprias vidas e ao mundo ao seu redor. Partindo da concepção da liderança relacional, os autores apresentam um guia prático com técnicas para trabalho em sala de aula para o desenvolvimento da liderança em alunos.

O desenvolvimento de liderança é compreendido por Ibara e Snook (2008) como uma transição de identidade constituindo uma profunda transformação no que as pessoas pensam, sentem e valorizam.

A seguir, apresenta-se a metodologia aplicada ao presente estudo.

### **3 MÉTODOLOGIA DA PESQUISA**

Quanto à abordagem, este estudo é qualitativo. O instrumento de coleta de dados foi elaborado com base na técnica de evocação livre e hierarquizada dos itens (BARDIN, 2010; VERGARA, 2006). O método de evocação de palavras procura coletar dados por meio de menções de expressões-chave a partir de um contexto. Este método possibilita a análise combinada da frequência de evocações e a ordem da evocação, já que as expressões citadas são categorizadas (VERGARA, 2006).

O instrumento de coleta de dados foi administrado por correio electrónico aos discentes do último ano do curso de graduação em administração Gestão Empresarial de uma Universidade da região sul do Brasil.

Foi solicitado aos alunos que enumerassem seis palavras a partir da expressão: “De acordo com o que você aprendeu na graduação em administração, escreva as seis primeiras palavras que vem a sua mente para definir o que é LIDERANÇA.”. Segundo Bardin (2010), o teste por associação de palavras é utilizado para fazer surgir espontaneamente associações relativas às palavras exploradas ao nível dos estereótipos que as engendram.

A pré análise do material constituiu-se em analisar as respostas extraindo dados relativos a características ligadas aos alunos: idade, gênero e profissão. A análise do teste de evocação de palavras ocorreu através da classificação das palavras listadas, em categorias semânticas, com base em um sentido próximo e por meio de cálculos de frequência e da ordem média de evocação em cada categoria. Os resultados foram distribuídos em quatro quadrantes, a seguir representados pela Figura 1.

		Frequência de evocação (eixo vertical)	
Ordem média de evocação (eixo horizontal)	Evocação de maior frequência e mais prontamente realizadas.	Evocação de maior frequência e mais tardiamente realizadas.	
	Evocação de menor frequência e mais prontamente realizadas.	Evocações de menor frequência e mais tardiamente realizadas	

**Figura 1 – Diagrama de quadrantes de evocação**

Fonte: Vergara, 2006, p. 24.

O cálculo de frequência pode ser obtido a partir da soma das frequências em que a categoria foi evocada em primeiro lugar, em segundo lugar e assim sucessivamente. A ordem média de evocação de cada categoria é obtida por meio do seguinte cálculo (VERGARA, 2006, p. 247):

$$(f 1^{\circ} \text{ lugar} \times 1) + (f 2^{\circ} \text{ lugar} \times 2) + (f 3^{\circ} \text{ lugar} \times 3) + (f 4^{\circ} \text{ lugar} \times 4) + \dots \Sigma$$

---

F

A frequência média de evocação é obtida pela divisão do resultado total do somatório das frequências de evocação pelo número de categorias listadas. A média das ordens médias de evocação é obtida pela divisão do somatório da ordem média de evocação pelo número de categorias listadas. O eixo vertical é composto pelos valores da frequência de evocação e o eixo horizontal pelos valores da ordem média de evocação. Os valores maiores que a frequência média de evocação devem ser alocados na parte superior e os valores menores que a média devem ser alocados do lado esquerdo do diagrama.

De acordo com Bardin (2010), as categorias ou agrupamentos não foram previamente determinados, elas se destacam das palavras dos alunos pela análise das evocações e divididas pelo critério de similitude desenvolvido por Bardin (2010) que resultou em seis categorias:

características individuais, atributos de gestão, atributos do saber, atributos de poder, atributos interpessoais e atributos sociais.

**1 – características individuais**– Apresenta descritores que remetem a traços de personalidade de um indivíduo.

**2 – atributos da gestão** – fazem parte desta categoria as palavras que atribuem a liderança aos processos de gestão.

**3 – atributos do saber** - palavras que compreendem a liderança a um “saber fazer algo”. Nesta categoria a liderança está relacionada ao contexto em que ela é exercida e o líder é o detentor do saber

**4 - atributos de poder** - As palavras que relacionam a liderança a poder.

**5 - atributos interpessoais** - As palavras associadas as relações interpessoais.

**6 – atributos sociais** – partilham da concepção de liderança enquanto um processo relacional na busca de um objeto comum. Nesta categoria a liderança não é atribuída a única pessoa.

Para complementar a análise dos dados, foi solicitado aos respondentes que escrevessem uma frase definindo que é liderança, para análise desta questão será utilizada técnica de análise de conteúdo de (BARDIN 2010; VERGARA 2006). Para identificação do perfil dos respondentes foram apresentadas questões como idade, gênero, profissão e se já atuaram em função de liderança.

#### 4 ANÁLISE DOS RESULTADOS

Para descrever as principais características dos discentes respondentes, segue a apresentação dos dados como: idade, gênero, formação, experiência profissional e experiência com a liderança.

A média de idade dos respondentes é de 23 anos e 57% é do gênero feminino, 80% trabalha na área administrativa exercendo funções de auxiliar, assistente e administrador e 41% nunca desempenhou função de liderança.

O teste de evocação de palavras teve o objetivo de verificar a percepção do que é liderança. Foi solicitado aos alunos que escrevessem as seis primeiras palavras que vem a mente para definir o que é LIDERANÇA. Obteve-se 150 expressões que após a classificação das palavras em categorias semânticas resultaram em 67 descritores. Para complementar a análise os respondentes tinham que escrever uma frase que definisse o que é liderança, estas frases auxiliaram na atribuição de significado as palavras.

A partir dos cálculos com as expressões mais significativas, os resultados foram distribuídos em quatro quadrantes, a seguir representados pela quadro 1.

Quadro 1 – Teste de Evocação de Palavra

Atitude, Exemplo Influência, Líder, Poder	Conhecimento, Empatia Motivação
Autoridade, Carisma, Comprometimento Controlar, Experiência, Foco, Gestão, Planejamento, Respeito	Acompanhamento, Delegar, Direção, Decisão, Pessoas, Confiança, Equipe, Ensinar, Flexibilidade, Habilidade Humildade, Inspiração, Responsabilidade, trabalho, processo, metas, estratégias.

Fonte: Dados da pesquisa

Verifica-se que as expressões para definir liderança com maior frequência e mais prontamente citadas foram atitude, exemplo, influência, poder. Logo a seguir, as citações de



maior frequência e mais tardiamente citadas foram conhecimento, empatia e motivação. As citações com menos frequência e mais prontamente listadas foram: autoridade, carisma, comprometimento, controlar, experiência, foco, gestão, planejamento e respeito. O último quadrante, menos frequência e mais tardiamente citado foi: acompanhamento, delegar, direção, tomada de decisão, pessoas. Confiança, ensinar, equipe, flexibilidade. Habilidade, humildade, inspiração, responsabilidade.

Sendo assim, pode-se verificar que as expressões relacionadas a características individuais do líder apresentaram maior frequência e prontidão de resposta, enquanto que as expressões relacionadas ao atributo de gestão, aparecem com menor frequência. As expressões estão relacionadas a elementos próprios dos sujeitos, isso coincide com uma vertente temática que considerava o líder como uma pessoa especial com características inatas. Segundo Northouse (2003) algumas definições de liderança sugerem que a liderança é uma combinação de traços ou características especiais que os indivíduos possuem e que lhes permitam induzir os outros para realizar tarefas. Para Heifetz (1994) a liderança foi durante muito tempo associada a líderes como pessoas que definem o caminho, tomam decisões fundamentais e energizam as equipes.

Inicialmente as evocações e as frases foram divididas pelo critério de similitude que agrupou as expressões com sentido próximo, resultando em seis categorias: características individuais, atributos de gestão, atributos do saber, atributos de poder, atributos interpessoais e atributos sociais. Posteriormente as expressões foram analisadas por meio de cálculos de frequência e da ordem média de evocação em cada categoria.

Em relação as evocações, verificou-se que 44,7% do total de expressões, foram aglutinadas na categoria características individuais e estão relacionadas a traços de personalidade, alguns exemplos de palavras agrupadas nesta categoria são: atitude, empatia, carisma, humildade, flexibilidade, tranquilidade. Em seguida, a categoria que apresentou mais evocações foi a de atributos de gestão com 31,3%, as palavras referem-se a processos de gestão dentro da organização, alguns exemplos são: gestão, decisão, trabalho, processos, metas, estratégias. O atributo do saber apresentou 8,9% das expressões, as palavras que compõe essa categoria são: conhecimento, experiência, capacitado, competência, inteligência. As palavras aglutinadas na categoria atributos de poder relacionadas ao poder exercido por um indivíduo à outros, representam 7,4% das expressões, são: poder, autoridade, controlar, dono, autoritário. Os atributos interpessoais e os atributos sociais aparecem com 5,9 % das expressões cada. Os atributos interpessoais referem-se a relação de um indivíduo com outros, as palavras que compõe essa categoria são: influência, confiança, inspiração, motivação. Já os atributos sociais referem-se a liderança como um processo do grupo, as palavras pertencentes a esta categoria são: pessoas, equipe, servir, respeito.

Percebe-se em relação aos agrupamentos, que a categoria mais citada refere-se as características individuais, o que configura uma tendência a compreensão da liderança segundo a teoria dos traços que define a liderança a partir de características do indivíduo. Segundo Crainer (2000) a Teoria do Traço consiste em identificar os traços de personalidade que facilitem a liderança identificando as qualidades e características pessoais que diferenciam líderes de não líderes.

A segunda categoria mais citada foi a de atributos de gestão que está associada aos processos de gestão desempenhados pelo indivíduo dentro da organização. Bennis (1996) afirma que o gerente é aquele que representa o lado mais analítico, estruturado e organizado, com características comportamentais voltadas para a execução das atividades da empresa e a continuidade da mesma.

Observa-se que as categorias mais citadas estão relacionadas a características facilitadoras do indivíduo e aos processos de gestão. Segundo Northouse (2003) existe uma quantidade considerável de sobreposição em relação ao que é ser líder e gerente. Quando os

gestores estão envolvidos em influenciar um grupo para alcançar suas metas, eles estão envolvidos na liderança. Quando os líderes estão envolvidos no planejamento, organização, recursos humanos e controle, que estão envolvidos na gestão. Northouse (2003) enfatiza que no ambiente dinâmico e competitivo no qual as organizações estão inseridas, as organizações precisam de gestores capazes de elaborar planos detalhados, criar estruturas organizacionais eficientes e gerenciar as operações do dia a dia, e de líderes que criem visões de futuro e realiza-as junto aos seus liderados.

Outro fator pode estar associado a representação social da liderança é a graduação em administração dos respondentes, pois segundo Vergara (2009), a liderança faz parte dos processos básicos no qual a administração se desenvolve, juntamente com os processos de planejamento, organização e controle. A liderança como um processo básico da administração refere-se a motivar, direcionar, comunicar e resolver conflitos.

O quadro 2 apresenta o agrupamento de frases significativas que contribuíram para clarear o significado das expressões e a formação das categorias de análise.

Quadro 2- Agrupamento em categorias das frases significativas

Liderança como característica de um indivíduo.	“Liderança é ser um modelo”.
Liderança atribuída a processos de gestão	“Ser líder é auxiliar a equipe na tomada de decisões, na gestão e na resolução de problemas e contribuir na produção em caso de defasagem de mão de obra.”
Liderança atribuída ao poder	“Comandar pessoas para um objetivo em comum.” “Liderança é exercer o poder de conduzir uma equipe.” “Comandar influenciando positivamente as pessoas.” “Liderança é o poder de influenciar pessoas para um objetivo comum.” “Liderança é o poder da tomada de decisão da empresa media e grande porte.” “Liderança é fazer com que outra pessoa execute algo que você deseja, fazendo a sentir se motivada a executar.”
Liderança relacionada ao conhecimento.	“Liderar é a arte de simplesmente ser bom naquilo que você faz.” “Liderar não é apenas comandar, mas saber lidar com personalidades distintas e desenvolvê-las da melhor forma.”
Atributos sociais	“É estimular o que há de melhor nas pessoas e desenvolvê-las quando necessário.” “É somar esforços para direcionar um grupo de pessoas em função de um objetivo em comum.”
Atributos interpessoal	“Liderar é saber influenciar e motivar as pessoas.” “Liderar é saber lidar e dirigir pessoas, passando segurança, confiança.” “Liderança é a arte de influenciar pessoas”. “Servir um grupo de pessoas de modo a influenciar positivamente no trajeto do grupo até o seu objetivo.”

Fonte: Dados da pesquisa

No quadro com as frases significativas que definem a liderança, verifica-se a presença da relação da liderança com influência de um indivíduo sobre outros. A análise das frases com as evocações permite observar que a representação social dos respondentes sobre a liderança está relacionada à características individuais e processos de gestão, associados a influência. Estas definições vem de encontro das teorias da liderança carismática e transformacional, no qual os líderes são vistos como indivíduos que inspiram seus seguidores. Para House, Howell (1992), estas abordagens têm como foco a compreensão de que os líderes possuem forte influência sobre seus liderados e estas abordagens estão voltadas ao relacionamento que o líder possui com os seus liderados (BASS, AVOLIO, 1993).

Percebe-se que não foram representativas as citações de outras perspectivas de liderança que a abordam como um processo relacional e social. Estas teorias apresentam a liderança como um processo, multidimensional que se concentra na capacidade dos líderes criar e incorporar um sentimento comum de identidade social para os membros do grupo. A partir dessa perspectiva, a liderança é um processo de influência social e não reside em uma posição, uma pessoa, ou um resultado. (LORD et al. 2001).

Discutir a percepção do que é liderança para os alunos do último ano da graduação em administração é importante pois questiona qual é a representação social dos alunos sobre este tema que não apresenta consenso conceitual sendo que, representação social de liderança assumida pode constituir-se como objeto práticas sociais.

Outro ponto de análise é em relação como o meio acadêmico pode contribuir para construção desta representação social de liderança, pois conforme ressalta Adair (1989, p.14) “a liderança não é uma superioridade inata”; líderes não nascem prontos; eles são desenvolvidos, desempenham papel ou assumem uma dada responsabilidade. Segundo Motta (1991), atualmente acredita-se que a maioria das pessoas pode se tornar líder, pois é possível aprender as habilidades de liderança, através de ensinamentos e de experiências de vida. O ensino superior como um lugar de reconstrução de conhecimento, precisa também pensar em como desenvolve o conceito de liderança.

## **5 CONSIDERAÇÕES FINAIS**

O objetivo deste estudo foi analisar a percepção dos alunos dos últimos ano da graduação em administração de uma universidade do sul do Brasil sobre o que é liderança. A análise das evocações sugeriu uma representação social de liderança para os respondentes relacionada às características pessoais de um indivíduo e associada aos processos de gestão. Já a composição de frases sugerem a liderança como um atributo interpessoal de influência de um indivíduo sobre outros. A junção dos atributos mais citados nas evocações e nas frases possibilitou perceber que a representação social de liderança está associada a liderança carismática e transformacional, pois as evocações relacionam a liderança às características individuais, enquanto que a definição através de frase demonstra a tendência a associar a liderança a influência.

Pode-se perceber também, que outras perspectivas de liderança que a abordam como um processo relacional e social não foram mencionadas. Porém, no cenário de aumento da competitividade e da necessidade de estabelecimento de redes de cooperação, contemporaneamente, as concepções sobre o tema tendem a ir além da concepção de traço inato propondo a compreensão da liderança como um processo social, que emerge das inter-relações entre os diferentes sujeitos que integram as organizações.

Discutir a representação social dos alunos do último ano da graduação em administração sobre o que é liderança é importante, pois permite a reflexão de como este conceito vem sendo desenvolvido no ensino superior de administração. Contudo, este é um tema que exige constante repensar sobre os caminhos e métodos a serem adotados no desafio de potencializar as competências dos líderes. Diante disto, este estudo possibilita contribuir com melhorias na ação pedagógica para a formação destes profissionais.

Como sugestão para futuras pesquisas recomenda-se explorar as formas didáticas que o tema liderança vem sendo abordado pelos docentes a fim de verificar como este tema está sendo desenvolvido no ensino superior de administração. Outra sugestão, seria replicar este estudo com os docentes deste curso e também com discentes de outros cursos da graduação.

## REFERÊNCIAS

- ADAIR, J. **Como liderar com eficiência**. São Paulo: Nobel, 1989.
- BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. Tradução de Luis Antero Reto e Augusto Pinheiro, 4. ed. rev. e actual. Lisboa: Edições 70, 2010. 281 p, il.
- BASS, B.; AVOLIO, B.J. Transformational leadership and organizational culture. **Public administration Quarterly**, Elizabethtown, PA, v.17, n.1, p.112-121, Spring 1993.
- BENNIS, W.; **A Formação do Líder**. São Paulo: Atlas, 1996.
- BRYMAN, A. **Leadership and organizations**. Londres: Routledge e Kegam Paul, v.5, 2013.
- CONSELHO NACIONAL DE EDUCAÇÃO. Diretrizes curriculares nacionais do curso de graduação em Administração. Resolução n. 1, de 2 de Fevereiro de 2004. Publica- do no DOU no 43, de 04.03.2004, Seção 1, página 11.
- COVEY, S. **Liderança baseada em princípios**. Rio de Janeiro: Campus, 2002.
- CRAINER, S., **Grandes Pensadores da Administração**. São Paulo: Futura,2000.
- CREWELL, J. W. **Projeto de Pesquisa: métodos qualitativo, quantitativos e misto**. Tradução: Magda Lopes. Porto Alegre: Artmed, v.3, 2010
- DAY, D. V. Leadership development: a review in context. **The Leadership Quarterly**, v. 11, n. 4, p. 581-613, 2001.
- DRATH, W. **The Deep Blue Sea: Rethinking the source of leadership**. São Franscico: Jossey Bass, 2001.
- DE OLIVEIRA FONSECA; PORTO; BORGES-ANDRADE. Liderança: Um Retrato da Produção Científica Brasileira. **RAC-Revista de Administração Contemporânea**, v. 19, n. 3, 2015.
- GERGEN, K. J.; GERGEN M., **Construcionismo Social: Um convite ao diálogo**. Tradução Gabriel Fairman – Rio de Janeiro: instituto Noos, 2010.
- GOLEMAN, D.; BOYATZIS, R.; MCKEE, A. **O poder da inteligência emocional: a experiência de liderar com sensibilidade e eficácia**. Rio de Janeiro: Campus, 2002. Tradução: Primal Leardeship.
- HEIFETZ, R. A. **Leadership without easy answers**. Cambridge, MA: Harvard University Press, 1994.
- HOUSE, R. J.; HOWELL, J. M. **Personality and charismatic leadership**. **The Leadership Quarterly**, v. 3, n. 5, p. 81-108, 1992.

IBARRA, H.; SNOOK, S; RAMO, L. G. Identity-based leader development. In: NOHRIA, N; KHURANA, R. Handbook of Leadership Theory and Practice. Harvard Business School Publishing Corporation, 2008.

KOMIVES, S.R.; LUCAS, N.; MCMAHON, T. R. **Exploring leardesship for college students who want to make a difference**. San Francisco: Jossey-Bass. (1998).

LORD, R. G.; HALL, R. J. **Identity, deep structure and the development of leadership skill**. The Leadership Quarterly, v. 16, p. 591–615, 2005.

MCCAULEY, C. D.; MOXLEY, R. S.; VAN VELSOR, E. (Eds.). **The Center for Creative Leadership Handbook of Leadership Development**. San Francisco: Jossey-Bass, 1998.

MOTTA, P.R. **Gestão contemporânea: a ciência e a arte de ser dirigente**. 2. ed. Rio de Janeiro: Record, 1991.

NORTHOUSE, P. G. **Leadership: theory and practice**. 3a. ed. Thousand Oaks, California: Sage, 2003.

VERGARA, S. C. **Gestão de pessoas**. 8 ed. São Paulo: Atlas, 2009.

VERGARA, S. C. **Métodos de pesquisa em administração**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2006.