



## ANÁLISE DO CONTRA PONTO ENTRE A AVALIAÇÃO DOS LIDERADOS E A AUTOAVALIAÇÃO DOS LÍDERES: UM ESTUDO EM UMA INSTITUIÇÃO DE ENSINO SUPERIOR PRIVADA DE SANTA CATARINA

**ELIANE DUARTE FERREIRA**

FUCAP

[eliane\\_dfer@hotmail.com](mailto:eliane_dfer@hotmail.com)

**FERNANDA KEMPNER MOREIRA**

FUCAP

[kempnereletrica@hotmail.com](mailto:kempnereletrica@hotmail.com)

**ANA PAULA MATIAS**

FUCAP

[anamatias@fucap.edu.br](mailto:anamatias@fucap.edu.br)

**MIRIAN GORETE RIBEIRO**

FUCAP

[mica.ribeiro@hotmail.com](mailto:mica.ribeiro@hotmail.com)

### RESUMO

Neste artigo busca-se analisar o contra ponto entre a auto avaliação dos líderes de uma instituição de ensino privada e a avaliação dos seus liderados sobre as mesmas questões que envolvem seus comportamentos e atitudes. A pesquisa foi realizada em uma instituição que atua há mais de 30 anos no mercado. Para a realização da pesquisa foram aplicados questionários com 62 colaboradores e 7 líderes de setores administrativos da instituição. O questionário foi construído com 15 questões que mediam as competências de líder apresentadas por cada líder da empresa, sendo possível comparar a avaliação dos liderados em relação a autoavaliação dos líderes nas mesmas questões, a partir do cálculo das médias e do desvio padrão. O estudo consistiu em uma pesquisa descritiva, que utilizou como procedimentos o estudo de caso com levantamento *survey* e quanto a abordagem pode ser classificada como qualitativa. Como resultados da pesquisa percebe-se que nem todos os líderes tem a real percepção da visão que seus liderados têm da sua gestão, podendo gerar distorções no processo de liderança da empresa.

**Palavras-chave:** Liderança; Comportamentos; Atitudes.

## **1 INTRODUÇÃO**

O ser humano é considerado um ser autopoietico (MOREIRA, 2004) ou seja, é capaz de autoproduzir-se a partir de critérios, programas e códigos de seu próprio ambiente. No entanto, apesar dessa capacidade, quanto mais tecnologias se incorporam aos ambientes organizacionais, mais aumentam as necessidades em administrar pessoas. O relacionamento entre empresas e colaboradores evoluiu, pessoas antigamente eram vistas apenas como recursos, hoje como talentos. Porém, nem por isso as relações deixaram de ser menos conflituosas, tornaram-se sim mais equilibradas quando desejos e anseios pessoais e profissionais caminham junto aos interesses organizacionais.

Nesses termos, é oportuno mencionar que a liderança é o processo social onde as relações se estabelecem por meio das pessoas e das influências que exercem umas sobre as outras. Os componentes desse processo são compostos por instituição, líderes, liderados. Tal processo ocorre em várias unidades como famílias, organizações, política, religião, esporte em todos os níveis e esferas sociais. Em qualquer desses núcleos é possível observar que toda pessoa é capaz de exercer influência sobre as outras, ou seja, toda pessoa é, potencialmente, um líder (LIMONGI-FRANÇA; ARRELANO, 2002).

O estudo da liderança no campo organizacional tem se expandido, sobretudo, em virtude de novo cenário, caracterizado pela competitividade, globalização, revolução tecnológica, e aumento da complexidade dos ambientes internos e externos das organizações. Esse cenário aumenta a dificuldade para reter talentos e exige a presença de líderes mais efetivos. O papel desses profissionais no meio organizacional, envolve muito mais que tomada de decisão, envolvem criação de redes de relacionamentos que conduzam liderados a cumprirem seu papel em que as atividades que são determinadas pelas circunstâncias do trabalho ou organização. Para tanto é necessário compreender os relacionamentos entre os determinantes do desempenho como eficiência e confiabilidade do processo, recursos humanos, relacionamentos, inovação e adaptação (BECKER, 2013).

Desse modo, é importante que as organizações trabalhem na formação de lideranças capazes de regerem equipes altamente qualificadas uma vez que a liderança pode movimentar as empresas de seu estado presente para um estado futuro, onde o líder pode criar visões de oportunidades potenciais para a organização, pode instigar comprometimento nos seus liderados, como também injetar novas culturas e estratégias nas organizações que enfocam recursos, energia e resultados (LADAIN; COSTA; SALLES, 2012).

Nesse contexto, este artigo objetiva analisar o contra ponto entre a auto avaliação dos líderes de uma instituição de ensino privada e a avaliação dos seus liderados sobre as mesmas questões que envolvem seus comportamentos e atitudes. Esta análise possibilita identificar as congruências e as divergências de opiniões acerca do papel dos líderes.

Para que o objetivo do estudo fosse alcançado, apresenta-se, além desta introdução, uma revisão da literatura, com foco específico em liderança, abordando aspectos históricos, tipos de liderança e a liderança na atualidade, que contribuirá para o embasamento desse estudo.

## **2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA**

Liderança pode ser definida como sendo o processo capaz de direcionar determinadas atividades de grupos ou indivíduos visando à obtenção de um objetivo ou meta em determinada situação. Ou seja, é uma habilidade que pode ser entendida como despertar motivação nos sujeitos, para que esses venham a contribuir para o alcance dos objetivos pretendidos, bem como orientados para alinhar os interesses pessoais com os buscados pela organização (GONÇALVES; MOTA, 2011).

Silva; Laros e Mourão (2007) colocam que a liderança é um conjunto de comportamentos que possibilitam os ocupantes de funções gerenciais realizarem a coordenação de atividades executadas pelos membros de uma equipe de trabalho e a articulação da equipe com o contexto organizacional no qual está inserida.

A tentativa de se compreender a liderança e seus aspectos já vem de longa data, acredita-se que foi o Rei egípcio Ptahhotep, por volta de 2300 a.C, quem escreveu o primeiro registro sobre a questão, em forma de papiro. No documento, o mencionado rei afirma que a liderança origina-se de algo transcendental ou espiritual do ser humano, caracterizando ou marcando qualidades superiores ao líder. Posteriormente, já na Idade Média, o filósofo Maquiavel, em sua obra O príncipe, de 1513, descreveu tipos de governo e as maneiras como o líder deveria portar-se diante de amigos, bem como os procedimentos e formas para se manter no poder (SANT'ANNA; CAMPOS; LÓTFI, 2012).

Mas foi somente no final do século XIX, que os estudos sobre a liderança foram surgindo de maneira mais sistemática. As primeiras pesquisas buscavam identificar atributos e características de pessoas consideradas como grandes personalidades, que deveriam servir como base ou modelo para as ações e posturas individuais e também para a formação de novas lideranças. Tais estudos acabaram por culminar na denominada Teoria dos Traços, que se concentra na construção de listagens de aspectos gerais de personalidade que, desenvolvidos, aumentariam o potencial da liderança, ou seja, como a própria nomenclatura sugere, estudar o fenômeno da liderança por este olhar, é pensar que os sujeitos disponíveis para habilidade de liderar trazem esse traço herdados geneticamente, sendo assim, a habilidade de liderar não cabe a qualquer pessoa, e sim aquelas que trazem esse traço de maneira inata (SANT'ANNA; CAMPOS; LÓTFI, 2012).

Fonseca; Porto e Andrade (2015) colocam que entre 1920 a 1950, período compreendido entre as duas Grandes Guerras mundiais, um grande conjunto de pesquisas a respeito da liderança foi realizado. Basicamente, a ênfase destes estudos recaía sobre características da personalidade e inteligência, buscando diferenciar atributos do líder em uma perspectiva que fosse universal, independentemente das variáveis e das situações em que o líder se encontrava. Porém, os achados destas pesquisas acabaram concluindo que não havia traços universais para os líderes.

Os autores supracitados inferem que em 1939 Kurt Lewin também instituiu estudos sobre a temática da liderança, a contribuição de seus estudos estava centrada na preocupação de encontrar maneiras para formar líderes e grupos democráticos, quando então descreveu três tipos de liderança; (1) liderança autocrática, aquela onde o líder exerce a liderança sustentando o seu poder no cargo, na posição hierárquica ou estatuto que ocupa no grupo, ou seja, a seu foco está sustentado somente para a realização de tarefas, deixando as relações humanas de lado. (2) Liderança democrática, onde as diretrizes são debatidas e decididas pelo grupo de trabalho, solicitando a ajuda do líder que estimula e aconselha tecnicamente qual a melhor alternativa. (3) Liderança liberal, é aquela em que o líder não avalia e nem regula qualquer procedimento nas tarefas a serem executadas, tudo fica a critério do grupo, somente fornece informações quando questionado.

McGregor em 1966, também dedicou estudos ao comportamento da liderança, enfatizando a realidade organizacional e em estilos e comportamentos de líderes, desenvolvendo a Teoria X e Y. Segundo tal teoria, as práticas de gestores e líderes se sustentam num conjunto de valores pressupostos relacionados à natureza humana em correlação com o ambiente e contexto organizacional.

No ano de 1977, surge a teoria da liderança contingencial ou situacional, que considera que tanto o líder, quanto os seus liderados agem de acordo com as situações, ou seja, em um contexto de aceitação moderada, a liderança deve ser orientada para relacionamentos, ao passo em que, em situações de baixa aceitação, a atuação do líder deve

ser alinhada conforme as tarefas. Segundo essa visão teórica é necessária a identificação do estilo que seja mais eficaz em vista de uma situação determinada, ao invés de um melhor estilo de liderar ou um único estilo. Sendo assim, o líder passou a ser estudado como um produto que se transforma com o decorrer dos tempos e das situações (GONÇALVES; MOTA, 2011).

Conforme Bertolot e Marques (2012) ainda aparecem nos estudos os estilos de liderança servidora, carismática, transacional e baseada em valores:

- A Liderança Servidora caracteriza-se por uma liderança fundamentada na autoridade conquistada perante as práticas, atitudes e habilidades ao longo do período e que, serão reconhecidas por seus liderados. O líder neste estilo entende as necessidades de sua equipe, as limitações e apresenta tolerância perante os problemas apontando caminhos para a resolução dos mesmos.
- A Liderança carismática refere-se as habilidades pessoais que causam uma impressão de impacto sobre seus liderados, encontra-se relações significativas de confiança, esforço e comprometimento, nesse contexto os líderes inspiram seus liderados sendo admirado e despertando reconhecimento, atua como modelo para sua equipe e considera de grande importância as necessidades da mesma.
- A liderança transacional baseia-se, na transação entre líderes e liderados consistindo na promessa de recompensas como modo de persuadir as pessoas a se comportarem da maneira pela qual a Organização necessita. Os líderes nessa perspectiva especificam as metas que deverão ser alcançadas e transmitem as recompensas próprias do trabalho a ser executado, o bom desempenho dos profissionais será ligado a recompensa bem como se houver falhas e punições assim os profissionais ou concordam, ou aceitam ou meramente cumprem a instrução do líder.
- Na perspectiva da Liderança baseada em valores o líder concentra-se em perceber como cada profissional poderá auxiliar na organização, pois cada pessoa possui talentos singulares que poderão ser aceitos e incentivados, valorizando assim a diversidade. Desse modo a compreensão deste estilo de liderança se dá de modo a desenvolver atitudes multifuncionais, aderir às regras e valores culturais do local de trabalho com honestidade, desenvolver a criatividade da equipe e dar estímulo as pessoas instigando-as a expressarem sua criatividade de vários modos.

Percebe-se portanto que a temática liderança é um assunto que vem sendo investigado de forma científica desde meados do século XX. No entanto, ainda se verifica uma coesão empírica e conceitual limitadas nas pesquisas, pois mesmo que tenham sido feitas tentativas para se entender e descrever o comportamento gerencial, esse é multifacetado e é influenciado por atributos contextuais e subjetivos (FONSECA; PORTO; BARROSO, 2012).

Por muito tempo, entendeu-se que líder era um indivíduo com qualidades inatas, sendo responsável pela supervisão, direcionamento e controle da equipe. Esse pensamento tornou-se ultrapassado. Na atualidade, verifica-se que grande parte dos indivíduos pode desenvolver a habilidade de liderança. (ARAÚJO et al, 2013). No cenário atual em que as organizações se encontram, verifica-se diversos desafios. Entre eles, pode-se apontar as dificuldades de gestão da complexidade, da administração das mudanças e da cultura organizacional, além disso, os indivíduos que executam a função de líder devem estar preparados para lidar com a complexidade das pessoas, que são movidas por motivações e objetivos diferenciados (ANDRADE; MOURA; TORRES, 2010).

Araújo et al (2013) também inferem o clima instável vivenciado pelas organizações como um viés para desenvolver uma liderança transformadora, equilibrada e voltada no sentido de alcançar os interesses coletivos. Logo, verifica-se a significativa importância do líder alcançar os objetivos da organização através do perfil e das competências fundamentais de um líder.

Goleman, Boyatzis e McKee (2007) apresentam dezoito competências que devem ser desenvolvidas no indivíduo que pretende exercer uma liderança eficaz (Quadro 1).

**Quadro 1 - Competências de Liderança**

A autoconsciência emocional: buscar a consciência do modo como os seus sentimentos os influenciam e como influenciam o seu trabalho. Se for capaz de gerir as suas emoções mais facilmente consegue harmonizar as emoções dos seus colaboradores.
A autoavaliação: busca do conhecimento dos seus pontos fortes e fracos, aceita bem as críticas e estão determinados a aperfeiçoar as falhas.
A autoconfiança: têm um entendimento das suas capacidades e conseguem usá-las na medida devida.
O autodomínio: os líderes com esta característica conseguem dirigir as emoções negativas, de forma vantajosa. Estes líderes mantêm uma postura de segurança e calma, mesmo em situações complicadas.
A transparência: são abertos quer em relação às suas emoções como em relação às crenças e aos comportamentos. Admitem as suas falhas e buscam uma postura ética.
A capacidade de adaptação: perante as solicitações mantêm-se serenos. Estão aptos para a mudança e agem com visão no futuro.
A capacidade de realização: estão, constantemente, à procura de melhoria, tanto para si como para os outros, através da fixação de objetivos ousados, mas passíveis de serem alcançados.
A capacidade de iniciativa: Estes líderes não ficam à espera que as coisas lhes cheguem à porta, ao invés, vão à procura das oportunidades;
Otimismo: são possuidores de uma perspectiva positiva perante as dificuldades. Os líderes com esta característica vêem o lado positivo das questões e das pessoas, descobrindo ensejos, mesmo nas situações delicadas.
Empatia: captam as emoções não expostas e têm a capacidade de perceber as diferentes perspectivas.
Consciência organizacional: estão a par dos detalhes da organização que não são expressos, mas que se revelam no relacionamento interpessoal.
Espírito de serviço: acompanham as vertentes do serviço mantendo uma disponibilidade para o que for necessário.
A liderança inspiradora: criam ressonância e são exemplo do que é solicitado aos membros da instituição. Conseguem fazer com que o trabalho a desenvolver não seja rotineiro, mas sim estimulante.
A influência: conseguem levar o grupo ao encontro do que é pretendido. Estes líderes conseguem ser persuasivos e cativantes.
A capacidade para desenvolver os outros: mostram interesse, norteiam e compreendem os pontos fortes e as falhas dos constituintes do grupo.

Catalisador de mudança: reconhece a necessidade de mudar e defende essa necessidade.
Gestão de conflitos: tenta compreender as diferentes partes envolvidas, debruçando-se sobre as divergências com o intuito de alcançar uma base de entendimento comum.
Espírito de colaboração e de equipe: é capaz de criar uma atmosfera de interajuda, de cooperação e de fortalecimento do espírito de grupo, bem como da solidificação das relações.

Fonte: Goleman, Boyatzis, McKee (2007, p. 59).

Essas competências proporcionam uma orientação prática para que gestores desenvolvam a capacidade de liderar suas equipes. Goleman, Boyatzis e McKee (2007) defendem que essas competências não são inatas, mas podem e devem ser desenvolvidas para que líderes sejam habilitados a exercer uma liderança baseada em inteligência emocional e competências.

Ao se tratar o tema líder ou liderança, verifica-se que diferenciadas abordagens são consideradas, relacionando-se às habilidades e competências que devem ser evidenciadas ou demonstradas pelos líderes, bem como o estilo que deve ser adotado pelo mesmo devido ao foco de direcionamento de suas atividades, que pode ser mais nas pessoas envolvidas ou mais nos processos. A abordagem teórica sobre a liderança também considera o papel do liderado do ponto de vista das suas expectativas e por seu posicionamento em relação ao que se espera dele.

Desse modo, todas essas possibilidades vão confluir no contexto de uma situação ou ambiente, influenciando por fim na forma que a liderança será exercida. Assim, faz-se relevante o conhecimento do ambiente e o conhecimento das pessoas lideradas, ou seja, indivíduos que se identifiquem com a organização e detenham um melhor conhecimento das questões organizacionais, estão preparados para enfrentá-las mais facilmente e apresentam propostas de desenvolvimento que vão ao encontro da realidade do contexto onde se encontram. (GONÇALVES; MOTTA, 2011).

A comunicação é outro fenômeno apontado por Garcia-Santos e Werlang (2013) como sendo um dos alicerces da liderança, tendo em vista que um dos grandes requisitos para um líder é a sua capacidade de transmitir as suas mensagens de forma que consiga persuadir, inspirar e provocar motivação em seus subordinados. No entanto, isso não significa somente a destreza de ser hábil com as palavras, mas também, a forma de ser capaz de transformar as ideias em mensagens de modo convincente. Ouvir é elemento constituinte na comunicação. A escuta ativa tem o propósito de entender o que o outro pensa, como age ou o que está acontecendo no dia a dia organizacional.

Para Araújo et al (2013) o líder transforma sua equipe ao buscar conscientizá-la da importância dos resultados do trabalho, estimulando a ultrapassar interesses pessoais em benefício do grupo e da organização, podendo-se com isso, alcançar níveis de excelência nos trabalhos. O autor enfatiza ainda que o papel de liderança está envolto por inúmeros obstáculos, logo, o dever e desafio do líder, está em disseminar e implementar dentro das organizações as estratégias que conduzirão ao cumprimento de metas e objetivos estabelecidos.

Gonçalves e Mota (2011) realizaram um estudo que teve como objetivo abordar a necessidade de usar uma ferramenta que desse suporte de forma eficaz ao gestor de projetos para atingir um estilo de liderança mais apropriado à situação e aos liderados. Os autores chegaram à conclusão de que líderes com maior adequação obtinham subordinados mais dispostos a realizar as tarefas, menor vontade de mudar de emprego, maior bem-estar e menos níveis de estresse no trabalho. Em suma, os autores mostraram que não há conclusões sobre qual estilo de liderança que adequasse melhor a profissionais e gerentes de projeto, porque

nenhum estilo de liderança poder ser conceituado como o melhor nas diversas circunstâncias. A realidade do contexto organizacional é um fator imprescindível para o sucesso e a efetividade dos estilos de liderança.

Com o objetivo de investigar os principais desafios da temática liderança e seu crescimento na atualidade, Sant'anna e Campos (2010) realizaram um estudo com executivos de grandes organizações brasileiras. A pesquisa foi realizada com 13 executivos de organizações localizadas em São Paulo e Minas Gerais. Os objetivos principais eram investigar os significados dados ao líder e aos estilos de liderança junto à experiência dos executivos investigados, investigar temas-chave ao avanço de lideranças no atual contexto organizacional; identificar as aptidões e desafios da temática liderança na atualidade. Entre seus achados, os autores concluem o perfil do líder depende de diversos fatores, tais quais a personalidade do gestor, a cultura da organização, o ramo de atividade da empresa, o perfil das pessoas a serem lideradas, enfim, todo o contexto que envolve o líder, a organização e os liderados.

Fonseca; Porto e Barroso (2012) objetivaram estudar os efeitos de valores pessoais nas atitudes perante estilos de liderança. Para tanto aplicaram um questionário com 324 profissionais da cidade de Brasília, sendo 88,5% de órgãos públicos, 76% homens, com idade média de 33,36 anos. Os resultados indicam que a atitude perante a liderança transformacional é mais influenciada por valores. O estilo transformacional se refere aos comportamentos gerenciais que transformam os liderados e os inspiram a ir além das expectativas, transcendendo o interesse pessoal pelo bem da organização. Os autores apontam ainda como característica desse estilo de liderança o reconhecimento do bom desempenho e o fornecimento de *feedback* positivo.

Silva e Mourão (2015) investigaram se o estilo de liderança dos chefes influencia no impacto do treinamento no desempenho dos subordinados. Para alcançar o objetivo do estudo, foi realizada pesquisa com 264 funcionários de uma indústria de refrigerante situada no Estado do Rio de Janeiro. Os resultados apontam correlação positiva do impacto do treinamento no trabalho com os estilos de liderança voltado para as pessoas e voltado para a produção. Os autores sugerem que há maior impacto dos eventos de capacitação no desempenho do trabalho quando os egressos de treinamentos são liderados por gerentes focados na produção e quando recebem o suporte psicossocial necessário para aplicação das competências adquiridas.

Diante do exposto percebe-se a existência com a preocupação em definir estilos de liderança, sem haver preocupação com o movimento subjetivo de líderes. Importante dizer que líderes são sujeitos humanos, sendo assim, não há um movimento único em todos os momentos. Garcia-Santos e Werlang (2013) colocam que o estilo de liderança é o padrão recorrente de comportamento exibido pelo líder. Nesse sentido, as características dos estilos de liderança se referem ao estilo de comportamento que o líder utiliza para definir a sua abordagem de sucesso. Porém, essa conduta não acontece de maneira padronizada em todos as situações, por conta de questões idiossincráticas da pessoa e do contexto onde está inserido. Sendo assim, não se pode dizer qual o estilo de liderança de cada pessoa, pois ao mesmo tempo em que um líder é democrático ele pode ser liberal. Nem mesmo qual estilo de liderança seja mais adequado, uma vez que dependerá de variáveis situacionais e contextuais.

Ainda assim, a liderança é necessária em todos os tipos de organização humana, seja nas empresas, seja em cada um de seus departamentos. Ela é essencial em todas as funções da administração, o administrador precisa conhecer a natureza humana e saber conduzir as pessoas, isto é, liderar (BERLOT; MARQUES, 2012). Para Turanto e Cavazotte (2016), a liderança é dependente de muitas variáveis, sendo algumas delas a cultura organizacional, a política da empresa, as expectativas e características dos colaboradores.

Segundo Lins e Borges-Andrade (2014) os modelos de competências, baseados nos conhecimentos, habilidades e atitudes pertinentes à prática da liderança, podem ser utilizados como referência para o desenvolvimento de líderes, seja por meio de ações formais, ou seja treinamentos e capacitações ou informais que se compõem nas estratégias de aprendizagem no contexto laboral. Nesse sentido, a efetividade da liderança pode estar relacionada à expressão de competências de liderança. Ou seja, quanto mais o líder apresenta comportamentos relacionados às competências, mais efetivamente ele atua perante a sua equipe.

Os autores supracitados buscaram investigar a relação entre aprendizagem formal, aquela por meio de treinamento e capacitação e a aprendizagem informal, aquela estruturada por estratégias de aprendizagem no trabalho. Participaram do estudo 377 líderes de organizações públicas. Concluíram em seus achados que a interrelação entre o número de horas dedicadas a treinamentos prediz a expressão de competências de liderança, ou seja, o uso das estratégias de aprendizagem no trabalho prediz a expressão de competências de liderança.

Para Garcia-Santos e Werlang (2013), o conjunto de características favoráveis ao bom desempenho de liderança parece estar relacionado com a capacidade de analisar os dados disponíveis para planejar o que irá fazer; iniciativa para implementar ações; habilidade de relacionamento interpessoal para comprometer os seus subordinados para com as tarefas, trabalhando integrativamente com a equipe. Os autores colocam a capacidade de planejamento como sendo a disponibilidade de preparar um roteiro ou conjunto ordenado de ações, visando atingir os objetivos ou metas.

A capacidade de análise inclui senso crítico para adquirir e interpretar as informações acerca de um assunto, envolvendo a habilidade de entender o relacionamento das partes envolvidas com um todo. Já a capacidade de iniciativa é explicada como a possibilidade de conceber e executar, com a liberdade de fazer proposições; é ter a necessidade de realizar coisas novas, pôr em prática ideias próprias. A capacidade de integração humana refere-se à habilidade de um indivíduo se inserir em um grupo de pessoas, compartilhar valores e crenças, superar divergências e contribuir cooperativamente para o crescimento de todos, em outros termos, a capacidade de trabalhar em equipe gerenciando relacionamentos com uma disposição mental colaborativa. E o relacionamento interpessoal consiste na capacidade de compreender outras pessoas empaticamente e estabelecer contato efetivo com elas.

### **3 METODOLOGIA**

O presente artigo teve como objeto de estudo analisar o contra ponto entre a auto avaliação dos líderes de uma instituição de ensino privada e a avaliação dos seus liderados sobre as mesmas questões que envolvem seus comportamentos e atitudes. A pesquisa foi realizada em uma instituição que atua há mais de 30 anos no mercado no estado de Santa Catarina.

Para a realização da pesquisa foram aplicados questionários com 62 colaboradores e 7 líderes de setores administrativos da instituição. O questionário foi construído com 15 questões que mediam as competências de líder apresentadas por cada líder da empresa, sendo possível comparar a avaliação dos liderados em relação a autoavaliação dos líderes nas mesmas questões, a partir do cálculo das médias e do desvio padrão.

De acordo com Richardson (1999) os questionários tem objetivo de cumprir duas funções na pesquisa, de descrever características e de medir determinadas variáveis de um cunho social.



O estudo consistiu em uma pesquisa descritiva, que segundo Barros e Lehfeld (2007) analisa e registra dos dados sem interferência do pesquisador, e é geralmente usado em pesquisas mercadológicas e de opinião.

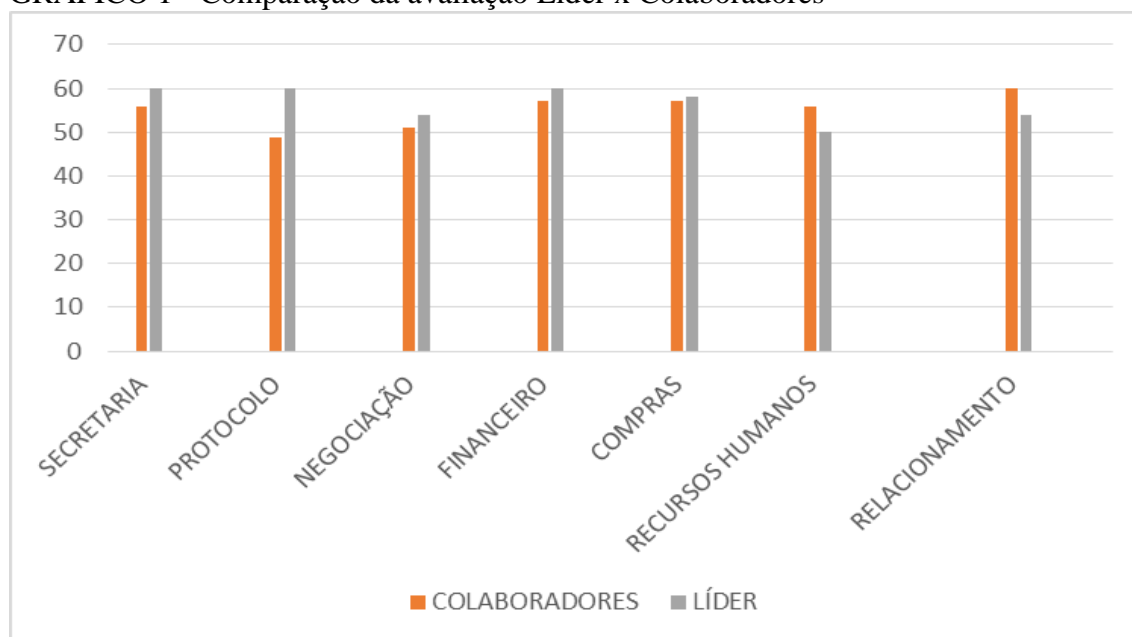
A respeito dos procedimentos utilizados trata-se de um estudo de caso com levantamento *survey*. Segundo Stake (2000), o estudo de caso é utilizado quando há a escolha de um objeto definido pela investigação de um caso em particular para que se possa realizar uma busca circunstância de informações. Para Silva (2013) o levantamento *survey* utiliza questionários para o levantamento de informações, tratando de variáveis do momento presente em situações reais.

Quanto a abordagem a pesquisa pode ser classificada como qualitativa pois após a coleta dos dados estes são analisados e interpretados para que se crie um entendimento do contexto pesquisado (CROKER, 2009).

#### 4 ANÁLISE DOS DADOS

O questionário composto de 15 questões avaliou aspectos relacionados às seguintes competências do líder: Transparência, Espírito de Serviço, Liderança Inspiradora, Espírito de Colaboração e Equipe, Gestão de Conflitos, Influência, Capacidade de Adaptação, Capacidade de Realização, Capacidade de Desenvolver os Outros e Empatia (GOLEMAN, BOYATZIS, McKEE, 2007). Foram 62 colaboradores que avaliaram 7 líderes da organização, sendo que estes também responderam as mesmas questões, avaliando-se a si mesmos.

GRÁFICO 1 - Comparação da avaliação Líder x Colaboradores



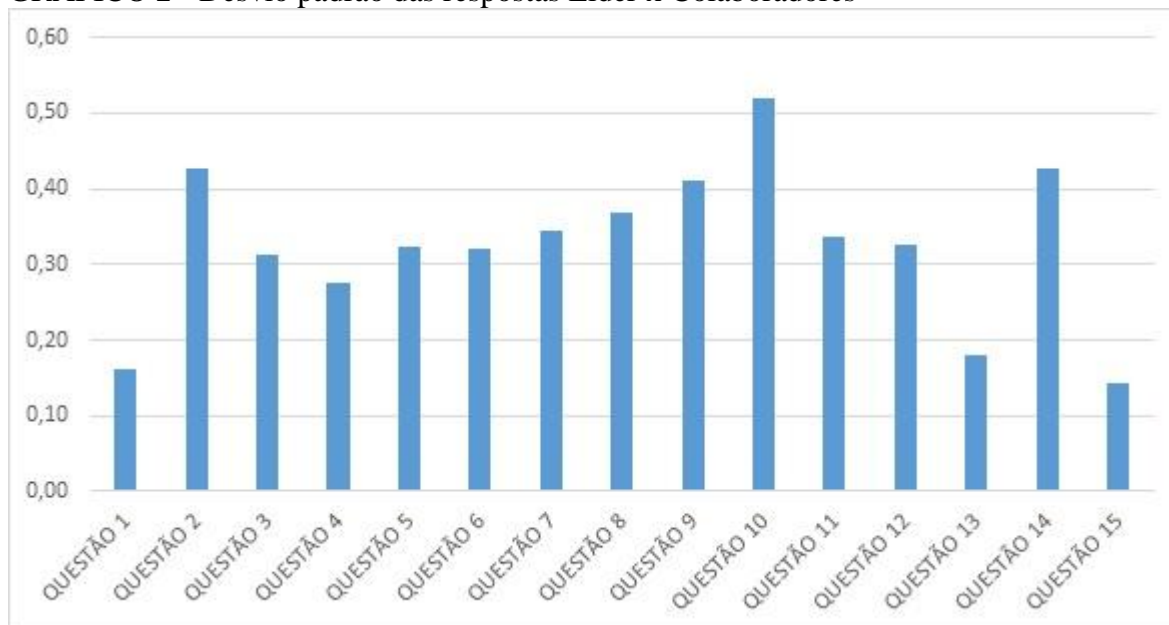
Fonte: As autoras (2016)

Os resultados apontam que em suas autoavaliações três líderes (Secretaria, Protocolo e Financeiro) denominaram-se como 100% competentes nos quesitos avaliados. No entanto, na visão de seus colaboradores existem aspectos a melhorar. No outro extremo, dois líderes (Recursos Humanos e Relacionamento) foram avaliados pelos colaboradores como 100% competentes, entretanto avaliaram-se com nota menor do que a de seus colaboradores.

A maior divergência de respostas aconteceu com o líder do Protocolo, cuja autoavaliação foi 18,8 pontos percentuais maior do que a dos colaboradores. O líder de Recursos

Humanos e do Setor de Relacionamento, tiveram autoavaliações 10 pontos percentuais menores do que a dos colaboradores. A avaliação cujos resultados mais se aproximaram foi a do Compras, com diferença de apenas 1,5 pontos percentuais.

GRÁFICO 2 - Desvio padrão das respostas Líder x Colaboradores



Fonte: As autoras (2016)

A questão que mais apresentou diferença nas respostas de líderes e colaboradores foi a de número 10, que avaliava o carisma do líder (bom humor e entusiasmo), com dispersão de 1,24 para o líder do Protocolo e 0,71 para o líder do Recursos Humanos e Relacionamento. Na questão 2, relacionada a soluções de problemas diários, as maiores dispersões ocorreram com o Recursos Humanos e o líder do Setor de Relacionamento, com 0,71 ponto. Na questão 14, que perguntava se o líder é de fácil relacionamento, as maiores dispersões estão com o líder do Protocolo e o líder do Setor de Relacionamento, também com 0,17 ponto.

Com menor dispersão tem-se a questão número 15, relacionada à comunicação clara e transparente do líder, com 0,14 ponto. Seguida da questão 01 sobre a confiança, integridade e honestidade do líder com 0,16 e a questão 13 sobre o *feedback* de dúvidas e solicitações da equipe, com 0,18 ponto de dispersão.

Os resultados de cada líder mostraram-se bastante pertinentes com o perfil de cada profissional, e serão utilizados como base para o planejamento de ações de melhoria de gestão, utilizando-se de modelos de competências necessárias para cada área de atuação como forma de proporcionar uma liderança mais efetiva perante a equipe (LINS, BORGES-ANDRADE, 2014).

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A pesquisa mostrou que nem todos os líderes tem a real percepção da visão que seus liderados têm da sua gestão. Essa dispersão pode resultar em problemas de liderança, seja porque o líder se observa-se muito acima do que os seus liderados o consideram, seja a visão inversa. Essas divergências apontam para um erro de visão e, provavelmente, um erro de liderança, já que o ponto de vista dos colaboradores interfere de alguma maneira na liderança efetivamente exercida e vice-versa (GONÇALVES; MOTTA, 2011).

Quando o líder tem uma visão de sua liderança acima da percepção de seus colaboradores pode ser considerado soberbo ou convencido, acarretando dificuldades de

relacionamento, já que se considera perfeito - fato que seus liderados não concordam. Esse tipo de líder costuma não considerar necessários os projetos de evolução da sua liderança propostos pela organização.

O contrário pode ser igualmente prejudicial, pois aponta um “excesso de humildade” ou mesmo uma baixa autoestima do líder, o que futuramente pode prejudicar seu progresso na organização. Entretanto, essa situação faz com que ele busque sempre o aperfeiçoamento, o que é característica importante para um líder.

Quando a avaliação de líder e liderados é próxima demonstra que ambos estão sintonizados com os pontos fortes e fracos dessa relação, o que se apresenta bastante sadio para a equipe. Quando ambos os lados estão coesos a cooperação e os resultados tornam-se mais adequados e o ambiente de trabalho apresenta-se apropriado (GONÇALVES; MOTTA, 2011).

Pode-se dizer que a comunicação é eficaz e o relacionamento aberto e transparente produzem resultados melhores de desempenho das equipes. Sob essa ótica, é interessante ressaltar que a comunicação foi bem avaliada por ambos (líder e liderados), já que esse é um dos alicerces da liderança (GARCIA-SANTOS; WERLANG, 2013).

Outras competências que foram avaliadas de maneira similar por líder e liderados foram o fornecimento de *feedback* e o comportamento do líder em relação à confiança e integridade que, corroborando com a pesquisa de Fonseca, Porto e Barroso (2012), indicam uma liderança transformacional influenciada por valores.

Imperativo dizer que o comportamento do líder reflete em seu estilo de liderança, e que essa conduta não ocorre de maneira padronizada em todos os momentos da relação com a equipe, o que dificulta a definição de um líder como X ou Y (GARCIA-SANTOS; WERLANG, 2013).

Os resultados desta pesquisa serão trabalhados de forma individual e coletiva através de um *feedback* e de um plano de desenvolvimento das lideranças. O conhecimento de como os colaboradores os enxergam verdadeiramente tem o intuito de produzir nestes líderes a autoconsciência emocional, a auto avaliação efetiva, a autoconfiança e o autodomínio, competências necessárias para uma liderança eficaz.

## REFERÊNCIAS

ANDRADE, Ronnie Joshé Figueiredo; MOURA, Mônica Runze; TORRES, Pricila Baptista. Contribuições da Liderança Situacional para as Oorganizações. **VI Congresso Nacional de Excelência em Gestão**. ISSN 1984 – 9384. Niteroi RJ. Ago 2010.

ARAÚJO, Marley Rosane Melo de; SILVA, Ligia Carolina Oliveira; GOIA, Cristina Carvalho; SOUZA, Diogo Araújo de; MENDONÇA, Priscila Ferreira; LIMA, Thiago Cavalcanti; MELO, Othon Cardoso de Melo Neto. Preferência por tipos de liderança: um estudo em empresa sergipana do setor hoteleiro. **Estudos de Psicologia**, 18(2), 203-211. doi: 10.1590/S1413-294X2013000200005, 2013.

BARROS, Aidil Jesus da Silveira; LEHFELD, Neide Aparecida de Souza. **Fundamentos de Metodologia Científica**. 3.ed. São Paulo: Prentice- Hall, 2007.

BECKER, Danielle Nogara. **Identidade de líderes em organizações intensivas em conhecimento**. 2013. 172 p. Dissertação (Mestrado) - Universidade Federal de Santa Catarina, Centro Tecnológico, Programa de Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento, Florianópolis, 2013. Disponível em: <<http://www.bu.ufsc.br/teses/PEGC0307-D.pdf>>. Acesso em 31 ago. 2016.

BORLOT, Mirian Napunoceno Rosa; MARQUES, Ronaldo. O Papel da Liderança na Motivação de Equipe. **Gestão Contemporânea**. ISSN 2238-4170 v.2, n.2, Vila Velha, 2012.

CROKER, Robert A. An Introduction to qualitative research. In: HEIGHAM, Juanita; CROKER, Robert A. **Qualitative research in Applied Linguistics: a practical introduction**. Great Britain: Palgrave Macmillan, 2009.

FONSECA, Ana Márcia de Oliveira; PORTO, Juliana Barreiros; BARROSO, Aline Cavalvanti. Os efeitos dos valores pessoais nas atitudes perante estilos de liderança. **Rev. Adm. Mackenzie**, V. 13, N. 3. ISSN 1678-6971. São Paulo, SP, mai./jun. 2012.

FONSECA, Ana Márcia de Oliveira; PORTO, Juliana Barreiros; ANDRADE, Jairo Eduardo Borges. Liderança: Um retrato da Produção científica Brasileira. **Anpad**. V. 10, n. 3. Rio de Janeiro, pp. 290-310, mai./jun, 2015.

GARCIA-SANTOS, Seile Cristine; WERLANG, Blanca Susana Guevara. Alto desempenho gerencial, contexto desafiador e personalidade. **Estudos de Psicologia**, 18(2), 182-191. doi: 10.1590/S1413-294X2013000200003. 2013.

GOLEMAN, D.; BOYATZIS, R.; McKEE, A. **Os Novos Líderes – A Inteligência Emocional nas Organizações**. 3ª ed., Gradiva, 2007.

GONÇALVES, Helen Silva; MOTA, Caroline Maria de Miranda. Liderança Situacional em Gestão de Projetos: Uma revisão de literatura. **Produção**, v. 21, n. 3, p. 404-416, jul./set. 2011.

LADAIN, Maria Célia Vieira; COSTA, Isabel de Sá Affonso da; SALLES, Denise Medeiros Ribeiro. As práticas de gestão de pessoas nas empresas de economia de comunhão: estudo de caso no Polo Spartaco. **Cad. EBAPE.BR**, Rio de Janeiro, v. 10, n. 4, p. 858-882, dez. 2012. Disponível em <<http://www.scielo.br/pdf/cebape/v10n4/a06v10n4.pdf>>. Acesso em 31 ago. 2016.

LIMONGI-FRANÇA, Ana Cristina; ARELLANO, Eliete Bernal. **Qualidade de vida no trabalho**. In: Limongi - França, Ana Cristina. Et al. As pessoas na organização. 9. ed. São Paulo: Gente, 2002.

LINS, Maria Paula Beatriz Estellita; BORGES-ANDRADE, Jairo Eduardo. Expressão de competências de liderança e aprendizagem no trabalho. **Estud. psicol.** (Natal) ISSN 1678-4669 vol.19 no.3 Natal July/Sept. 2014

MOREIRA, Marco Antonio. **A epistemologia de Maturana**. **Ciênc. educ.** (Bauru), Bauru, v. 10, n. 3, dez. 2004. Disponível em <<http://www.scielo.br/pdf/ciedu/v10n3/20.pdf>>. Acesso em 30 ago. 2016.

RICHARDSON, R. J. **Pesquisa social: métodos e técnicas**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

SANT'ANNA, Anderson de Souza; CAMPOS, Marly Sorel; LOFT, Samir. Liderança: O que pensam executivos brasileiro sobre o tema. **Rev. Adm. Mackenzie**, V. 13, N. 6. ISSN 1678-6971. São Paulo, SP, nov./dez. 2012.

SILVA, Wanderley; LAROS, Jacobi A; MOURÃO, Luciana. **Desenvolvimento e validação de escalas para avaliação da atuação gerencial**. Psicologia: Organizações e Trabalho, 7(1), 7-30. 2007.

SILVA, R. K. (09 de Dezembro de 2013). **Método de Pesquisa Survey**. Acesso em 30 de Agosto de 2016, disponível em P@rtes: <http://www.partes.com.br/2013/12/09/metodo-de-pesquisa-survey/#.VP3SjuHTiSo>

SILVA, Neida de Souza Oliveira; MOURÃO, Luciana. A influência dos estilos de liderança sobre os resultados de treinamento. **Estudos e Pesquisas em Psicologia**. Rio de Janeiro, N.1. ISSN 1808-4281. 15(1): 260-283, jan.-abr. 2015.

STAKEE RE. Case studies. In: Denzin NK, Lincoln YS (eds). **Handbook of qualitative research**. London: Sage; 2000:436.

TURANTO, Lucas Martins; CAVAZOTTE, Flavia. **Conhecimento Científico sobre Liderança: Uma Análise Bibliométrica do Acervo do The Leadership Quarterly**. Rio de Janeiro, v. 20, n. 4, art. 3, pp. 434-457, Jul /Ago. 2016