

ÁREA TEMÁTICA:

Estratégias e Competências Organizacionais

TÍTULO:

SUBJETIVIDADE DO PERFIL DE LIDERANÇA

Reginaldo PedrosoFaculdades Associadas de Ariquemes
pedroso.reginaldo@hotmail.com**RESUMO**

Um dos fatores essenciais ao processo da administração estratégica é o controle que se traduz como sendo o ponto de partida para o planejamento eficiente. Neste sentido, percebe-se que muito embora o planejamento seja a meta de uma eficiente gestão, o controle será a ferramenta que possibilitará a conclusão do objetivo traçado. Para que esse controle seja efetivo, um líder torna-se fundamental dentro do contexto organizacional. É inegável admitir que a liderança seja uma necessidade que se encontra em todos os segmentos sociais, trata-se, pois de uma relação entre um indivíduo e o grupo. Por conseguinte, essa relação só existirá quando o grupo enxerga nesse líder, um controlador de mecanismos que venham satisfazer suas necessidades, e segue-o, a fim de que tenham possibilidades de aumentar as chances de alcançar seus objetivos em todas as vertentes. Mas afinal, o que é ser um líder? Toda organização almeja encontrar seja no mercado de recursos humanos ou mesmo dentro de seu quadro de colaboradores um indivíduo que possa assumir a função de líder e controlar as ações estratégicas para alcançar seus objetivos. Mas os que estamos chamando de líder? O que é líder para uma organização terá as mesmas características para outra organização? Essas perguntas ainda não foram respondidas de forma conclusivas, a literatura apresenta várias teorias sobre lideranças e seus respectivos tipos, mas encontra-se uma lacuna quando queremos contratar um líder para uma organização e esbarramos na subjetividade do conceito de liderança. O objetivo do presente estudo foi descrever a percepção que gestores têm sobre o conceito de liderança. Participaram do estudo trinta gestores de diversos segmentos do mercado, onde foi apresentado um protocolo para que os mesmo pudessem responder. O protocolo foi elaborado a partir de 10 características que na literatura se apresenta como fator de liderança (por exemplo: o que significa influenciar pessoas; o que significa gerenciar; o que é ser comunicativo; o que é trabalho em equipe; entre outras), onde os participantes deveriam responder o que eles entendiam por cada uma. Em seguida a cada característica era solicitado aos participantes que numa escala de 0 a 10 quanto dessa respectiva característica uma pessoa deveria ter para ser um líder. Os resultados demonstraram no geral que não existe uma concordância no que se refere o conceito de liderança. Para os itens que eram questionados sobre os significados das características do líder obteve-se uma variedade de respostas diferentes intra-grupo, demonstrando assim, uma dificuldade em determinar de forma operacional o que venha ser um líder. Já para os dados obtidos nas escalas, os resultados demonstraram uma variabilidade entre os participantes, não sendo possível quantificar um perfil de liderança. Pode-se concluir que a partir dos resultados as organizações podem enfrentar problemas quando buscam um líder, devido à subjetividade do conceito em questão, principalmente se tratando de consultoria externa. Fica a necessidade de outros estudos com intuito de operacionalizar e se possível quantificar o conceito de liderança

I Encontro de Ensino e Pesquisa em Administração da Amazônia Gestão e Sustentabilidade na Amazônia

para que organizações não percam recursos na busca de algo que para cada um tem definido seu próprio conceito de liderança.

Palavra-chaves: liderança, subjetividade, operacionalização.

1 INTRODUÇÃO

Considerando as teorias clássicas que dissertavam sobre a administração é possível verificar que não havia estudos voltados para a questão da liderança dentro das organizações, visto que procurava-se dar maior ênfase nas estruturas, na cultura, no clima e no desenvolvimento organizacional no sentido de atingir a eficiência da organização.

Foi, portanto, por meio das teorias envolvendo as relações humanas que as questões envolvendo a liderança comportamental começaram a ganhar notoriedade, passando assim por estudos mais direcionados as relações humanas, capital intelectual, trabalhos em equipe, aspectos motivacionais e, percebeu-se a necessidade do líder nas organizações, visto que é ele que conduz as pessoas para buscar a excelência nas organizações.

Desse modo, vale ressaltar que o conceito de liderança mesmo acerca das definições encontradas na literatura apresenta muita subjetividade. Partindo do princípio que as organizações dependem de líderes para alcançar seus objetivos, torna-se importante buscar uma visão mais operacional do venha a ser liderança, pois nem sempre o que venha ser líder para um, será para outro, e a partir dessa operacionalização da subjetividade, organizações podem minimizar custos e maximizar recursos na tentativa de compreender melhor o que venha ser liderança.

2 REVISÃO BIBLIOGRÁFICA

Um dos fatores essenciais ao processo da administração estratégica é o controle que se traduz como sendo o ponto de partida para o planejamento eficiente, conforme Silva (1998, p. 82): “controle é o processo administrativo que consiste em verificar se tudo está sendo feito de acordo com o que foi planejado e as ordens dadas, bem como assinalar as faltas e os erros, a fim de repará-los e evitar sua repetição”.

Neste raciocínio, percebe-se que muito embora o planejamento seja a meta de uma eficiente gestão, o controle será a ferramenta que possibilitará a conclusão do objetivo traçado.

I Encontro de Ensino e Pesquisa em Administração da Amazônia Gestão e Sustentabilidade na Amazônia

A estrutura de uma organização é resultado de um processo pelo qual é distribuído funções, responsabilidades e comprometimento, este processo só é viabilizado observando as diretrizes do controle e planejamento estratégico, conforme Almeida (2003, p. 13):

Planejamento estratégico é uma técnica administrativa que procura ordenar as idéias das pessoas, de forma que se possa criar uma visão do caminho que se deve seguir (estratégia). Depois de ordenar as idéias, são ordenadas as ações, que é a implementação do Plano Estratégico, para que, sem desperdício de esforços, caminhe na direção pretendida.

Neste cenário globalizado não é possível e nem permitido cometer erros que, possivelmente comprometerão o futuro planejado para a organização, assim se faz necessário compreender o pensamento de Almeida (2003, p. 14):

As técnicas de Planejamento Estratégico não vão indicar um milagre, mas apenas mostrar como estruturar as ações, para que sejam dirigidas para o resultado. Observa-se que o Planejamento Estratégico não irá indicar como administrar o dia-a-dia do trabalho, mas ajudará o profissional a organizar suas idéias e a redirecionar suas atividades.

Considerando as vantagens com a elaboração e utilização do planejamento estratégico a possibilidade de sucesso administrativo é muito maior do que administrando de acordo com os acontecimentos.

Neste sentido, um bom sistema de controle interno funciona como uma peneira para detectar erros e irregularidades, daí sua importância, pois através de sua implantação levanta-se qual sistema que melhor se adequará à realidade da empresa verificando a exatidão dos dados e procedimentos básicos que precisam ser adotados.

Não obstante, é imperativo fazer revisões constantes para se ter a certeza de que o pessoal cumpre suas funções em conformidade com as exigências do sistema de controle interno. Assim, o envolvimento da alta administração, além de todos os funcionários, será de fundamental importância para o cumprimento dos objetivos estabelecidos no processo (CURY, 1995; KWASNICKA, 2004; SCHERMERHORN, 2006).

Mister é, que todo gestor deve estar capacitado para realizar as metas e os objetivos que a ele foram propostos, mediante aos desafios encontrados no cotidiano organizacional, portanto, é contínuo a necessidade que o gestor tem em estar acessorizado por uma equipe de profissionais qualificados, pois a ele cabe a responsabilidade de assumir o resultado, sejam

I Encontro de Ensino e Pesquisa em Administração da Amazônia Gestão e Sustentabilidade na Amazônia

eles, positivos ou negativos. No processo de gestão, o gestor lida com pessoas de diversos setores da organização, os quais precisa coordenar de forma contínua e linear para que os os procedimentos administrativos agreguem e surtam efeitos eficazes através da utilização de métodos que irão dinamizar suas tarefas.

A esse respeito é preciso ter: (a) planejamento – determina o que se tem que fazer; (b) organização – tem a ver com a estrutura da empresa; (c) direção – conduz e coordena o trabalho do pessoal e (d) Controle – verifica se está de acordo com o planejamento (SILVA, 1998).

Assim, fica expresso que somente pelos métodos demonstrados não se tem garantia de sucesso no processo administrativo, é preciso que todos os envolvidos na tarefa de planejar e executar saibam, conheçam e estejam comprometidos no contínuo aprendizado pela busca na evolução em se capacitar no que tange o processo de gestão.

A partir do momento que uma organização expande suas atividades aumenta-se o número de pessoas, tornado assim, mais difícil coordenar suas atividades. Um dos mecanismos mais utilizados e genéricos que as empresas, organizações e sociedades lançam mão para administrar esse problema é a criação de mais níveis hierárquicos, de tal sorte que a amplitude e controle de qualquer gestor permaneçam razoáveis. Assim, o papel do líder nesse processo é reconhecer a necessidade de tal intervenção e gerenciar esse processo de forma eficiente (TANNENBAUM; WESCHLER; MASSARIK, 1972).

Usando como analogia as estratégias da guerra, de acordo com Sun Tsu (2007, p. 62) o líder é acima de tudo um especialista e como tal deve agir da seguinte forma:

O especialista, quando está em batalha, procura sua vitória na vantagem estratégica, não a solicita aos seus homens. Portanto,, deve ser hábil para selecionar os homens certos e explora o avaro e o tolo, o sábio e o valente, e dar a cada um deles uma responsabilidade adequada ao seu perfil. Jamais designe tarefa a quem não for capaz de cumpri-las. Selecione e dê a cada um responsabilidades proporcionais à sua competência

Significa dizer que o líder especialista dentro da organização é aquele que conhece plenamente a sua equipe e o que espera dessa equipe nas tarefas designadas para tal, em que estejam também envolvidas questões relacionadas com a competitividade e, sobretudo com a participação e rentabilidade da empresa, buscando assim a estabilização.

Covey (2006, p. 124) acerca desse assunto aduz que:

I Encontro de Ensino e Pesquisa em Administração da Amazônia Gestão e Sustentabilidade na Amazônia

No mundo dos negócios, o mercado muda tão rapidamente que muitos produtos e serviços bem sucedidos, na preferência e na necessidade popular há poucos anos, ficaram totalmente obsoletos. Uma liderança proativa forte precisa monitorar constantemente a mudança no meio social, particularmente dos hábitos de compra e impulsos dos consumidores, fornecendo a energia necessária para organizar os recursos na direção certa.

Murdock (2005, p. 271) acerca da liderança leciona, “os que são capacitados para resolver problemas, estão qualificados para liderar, os que solucionam problemas excepcionais são procurados por homens de grandeza excepcional”.

Logo, é preciso ter qualificação à resolução de problemas, na tentativa de buscar a estabilização da empresa, pois conforme Schein (2009, p. 229), “à medida que a organização se estabiliza em razão do sucesso na realização de suas tarefas primárias, as suposições do líder tornam-se compartilhadas, e a fixação dessas suposições pode ser mais imaginada como um processo de socializar novos membros ou de aculturá-los ao grupo”.

Esse mesmo autor ao discorrer sobre as decisões que precisam ser tomadas para um melhor engajamento do grupo diz: “às vezes, os líderes percebem que há muita diversidade nas suposições que governam as decisões gerenciais e trazem essa questão à luz ao introduzirem uma tecnologia que força as premissas e os estilos conscientes de tomada de decisão” (SCHEIN, 2009, p. 289).

Antônio (2010, p. 28-9) ao comungar com esse pensamento traz a seguinte reflexão:

A tomada de decisão – adota enfoque analítico frente às situações complexas, capaz de avaliar alternativas criticamente, levando em conta a organização como um todo, está apto a assumir a responsabilidade por suas decisões, oferece recomendações sólidas. Amplo conhecimento da organização como um todo, elabora estratégias para atingir objetivos de curto, médio e longo prazo, eficaz na execução de estratégias, organização na coordenação de recursos para atingir os objetivos da organização.

Uma peculiaridade mais simplista da forma que os líderes transmitem sua mensagem é que eles fazem isso por meio do carisma, que se constitui um mecanismo eficaz para atrair a atenção dos subordinados e comunicar as principais suposições e valores de maneira vívida e clara dentro da organização (SCHEIN, 2009).

Portanto, um líder nato precisa envolver as áreas que melhor necessitam ser analisadas e que tem influencia direta na produção ou operacionalidade da empresa, isso torna o processo de execução das tarefas mais ágil e vem contribuir de forma positiva na junção de dados para as tomadas de decisões (ALVES, et. al. 2011).

É inegável admitir que a liderança seja uma necessidade que se encontra em todos os segmentos sociais e/ou familiar, trata-se, pois de uma relação entre um indivíduo e o

I Encontro de Ensino e Pesquisa em Administração da Amazônia Gestão e Sustentabilidade na Amazônia

grupo. Por conseguinte, essa relação só existirá quando o grupo enxerga nesse líder, um controlador de mecanismo que venha satisfazer suas necessidades, e segue-o, a fim de que tenham possibilidades de aumentar as chances de alcançar seus objetivos em todas as vertentes.

Portanto, um líder precisa ser determinado, perspicaz o suficiente para tirar melhor proveito dos seus colaboradores e, é preciso, sobretudo ser forte, pois, “quando o comandante demonstrar fraqueza, não tiver autoridade, suas ordens não forem claras e seus oficiais e tropas forem indisciplinados, o resultado será o caos e desorganização absoluta” (SUN TSU, 2007, p. 107).

Neste raciocínio, necessário se faz trazer alguns conceitos do que vem a ser liderança. No entendimento de Garner (1990, p. 34) “liderança é o processo de persuasão, ou de exemplo, através do qual um indivíduo (ou equipes de liderança) induz um grupo a dedicar-se a objetivos defendidos pelo líder, ou partilhados pelo líder e seus seguidores”.

Recorrendo ao entendimento de Maximiano (2002, p. 202) esse autor diz que “liderar significa obter efeitos ou resultados por meio da mobilização de pessoas. [...] Capacidade pessoal de aglutinar e influenciar pessoas para a realização de objetivos [...] Significa obter efeitos ou resultados por meio da mobilização de pessoas”.

Acerca da liderança:

Liderança é a habilidade de ficar à margem da cultura que criou o líder e de iniciar os processos e mudança evolucionária que forem mais adaptativos. Essa capacidade de perceber as limitações da cultura própria de alguém e de desenvolver adaptativamente a cultura constitui a essência e o desafio final da liderança (SCHEIN, 2009 p. 2).

Uma das principais razões do sucesso dos líderes está no fato de que contratam para trabalhar somente pessoas melhores que eles próprios. Não tem medo de pessoas competentes. Não vêem concorrentes em seus subordinados, e sim aliados que os ajudarão a levar a empresa adiante, sempre para o sucesso.

A ilusão de contratar pessoas medíocres que serão sempre subservientes, submissas e obedientes faz com que muitas empresas experimentam o fracasso. O chefe aquele que “**sabe tudo**” ou “**pensa que sabe**” apóia-se em uma falsa impressão de ser um líder autêntico. Todavia, de que adianta liderar um grupo de baixo desempenho? Que valor há em ser líder de pessoas pouco competentes, pouco comprometidas, pouco eficientes (*grifo meu*).

I Encontro de Ensino e Pesquisa em Administração da Amazônia Gestão e Sustentabilidade na Amazônia

Logo, de acordo com Marins (2008, p. 100) “o verdadeiro líder é apoiado e sustentado por um grupo de pessoas competentes e comprometidas, bem como faz questão de ter sempre em seu grupo pessoas melhores que ele próprio”. Desse modo, segundo Hunter (2009, p. 63) “um líder deve ter: liderança, autoridade, serviço e sacrifício, amor e vontade”. Portanto, a liderança abarca diversos aspectos que precisam ser considerados para que os resultados esperados pela empresa, sejam atingidos de forma plena e segura.

É comum encontrar em livros sobre liderança uma diferença estabelecida entre líderes e gestores, nos quais gestor representa apenas um indivíduo que ocupa um posto de direção numa organização, onde se ocupa das rotinas de orçamento, planejamento e direção do pessoal; já o papel do líder vai além dessas funções, inspirando pessoas a atingir a visão, mantendo-as centrada em levar a organização para o seu ideal e motivando-as a superar quaisquer obstáculos que existam no caminho.

Sendo assim torna-se muito difícil estabelecer um contraste entre líderes e gestores, mas com o intuito de facilitar essa caracterização pode-se classificá-los em duas diferentes categorias: líderes abrangentes e líderes/administradores numa categoria e em uma outra aqueles numerosos administradores que em hipótese alguma poderiam ser descritos como líderes.

Nota-se, portanto, que os pertencentes à última categoria citada não poderiam desempenhar com êxito sua profissão, pois certamente o gestor que infringir uma das quatro funções da administração falhará.

Portanto, é muito difícil estabelecer contrastes entre líderes e gestores, já que um verdadeiro gestor precisa exercer a prática da liderança da mesma maneira que um líder exerce. Mas algo que com certeza os diferencia é que os gestores estão ligados a uma organização, e um líder não precisa necessariamente estar ligados a uma.

Logo, um líder deve acreditar sempre que seus objetivos traçados serão alcançados, sendo necessários moldar o caminho em que seus seguidores trilharão, devendo o mesmo assumir os riscos e enfrentar as oportunidades desafiadoras, um detalhe importante é a humildade, compartilhar o poder e, sobretudo reconhecer as contribuições, devendo ser comemorado em conjunto as realizações.

Rahe *et al* (2001, p. 29) ao falarem sobre o líder trazem a seguinte reflexão.

Em primeiro lugar, um verdadeiro líder não tem subordinados, mas sim seguidores, e faz com que seus seguidores sigam junto com a empresa e com que queiram fazer o que ele quer e se sintam realizadas por isso. É essencial que se inspire segurança, confiança, lealdade e justiça. Mas também é importante sabermos que não é preciso ser infalível, mas sim ter um número de acertos maior que de

I Encontro de Ensino e Pesquisa em Administração da Amazônia

Gestão e Sustentabilidade na Amazônia

erros. Deve-se ter a consciência de que não é possível fazer tudo sozinho, e por isso é necessário que seus clientes e subordinados sejam tratados como parceiros.

Um líder exemplar deve provar competência e também reconhecer o desempenho da sua equipe. Ele participa e exige participação, e posiciona junto com seus colaboradores. Ele não comanda pelo medo, as pessoas o seguem porque acreditam nele.

Porem, o que é um líder? O que determina uma pessoa ser líder? A literatura (GARNER, 1990; MAXIMINIANO, 2002; BATEMAM e SCNELL, 1998; BANOV, 2008; MARINS, 2008) apresenta tipos e perfis de liderança dentro do contexto organizacional e relaciona com os tipos de Cultura Organizacional (FLEURY e FISCHER, 1996; CHIAVENATO, 2002; DIAS, 2002; CHIAVENATO, 2004), mas pouco se fala sobre a subjetividade do conceito de liderança.

Entende-se por subjetividade os valores pessoais de cada pessoa, suas crenças, vivências e experiências (SKINNER, 2003; TOURINHO, 2009). É essa subjetividade que pode levar um processo de seleção a fracassar quando o foco é contratar um líder. Toda organização busca um líder no seu quadro de colaborador, pois é o líder que fará a diferença nesse mercado competitivo. Embasar essa contratação nos perfis e padrões de comportamentos que a literatura apresenta sobre liderança pode se tornar falho devido à subjetividade do gestor responsável pelo setor.

Quem contrata não tem ligação direta na maioria das vezes com o novo colaborador, e mesmo com perfis já determinado, um líder pode não ser líder para quem for gerir o setor. Levando em consideração que todo colaborador seja líder ou não tem um superior.

Torna-se necessário uma definição mais quantitativa e operacional sobre o perfil de liderança. Com base nesse questionamento, o objetivo do presente estudo foi pesquisar o quanto é variável qualitativamente e quantitativamente o conceito de liderança no meio organizacional.

3 METODOLOGIA

Participaram do presente estudo 30 gestores de empresa da cidade de Ariquemes-Ro com idades entre 22 e 50 anos. Para a coleta de dados foi elaborado um protocolo com 22 sentenças sendo 11 qualitativas e 11 quantitativas. Onde as sentenças quantitativas foram embasadas numa escala de 0 a 10.

As sentenças foram elaboradas a partir das características que definem liderança (O que significa liderança, O que significa influenciar pessoas, O que é gerenciar, O que é ser

I Encontro de Ensino e Pesquisa em Administração da Amazônia Gestão e Sustentabilidade na Amazônia

dinâmico, o que é ser comunicativo, O que é tomar decisão, O que é ser criativo, O que é ser empreendedor, O que é motivação, O que é autoconfiança, O que é trabalho em equipe). Para buscar uma quantificação das respectivas características uma escala foi apresentada.

Para a coleta de dados foi abordado gestores nos respectivos locais de trabalho. Após apresentar o objetivo do estudo e ter o aceite dos mesmos era solicitado que respondessem as sentenças, sendo que o pesquisador falava e escrevia as respostas. Para as sentenças qualitativas era perguntado para os participantes o que significava cada característica. Após a resposta e o registro era perguntado “em uma escala de 0 a 10 quanto que uma pessoa deveria ter da característica X para ser considerado um bom líder”.

Após aplicação do protocolo, foi aplicado um questionário elaborado a partir do teste sobre qualidades que pessoas possuem para ser líder de Godefroy (2002), onde o mesmo apresenta treze perguntas objetivas sobre qualidade que uma pessoa deve ter para se tornar um líder.

Os dados qualitativos foram tabulados em tabelas no Excel e os dados quantitativos apresentados em gráficos de dispersão.

4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

Os dados coletados *in loco* do presente estudo demonstraram que a liderança e/ou exercer funções de líder pode estar relacionado a uma grande variedade de funções e/ou atitudes conforme demonstrado *ipsis litteris* nas informações dispostas nas tabelas abaixo.

Tabela 1: Respostas dos participantes referentes à questão “o que significa liderança”

Qtd. Participantes	Respostas oferecidas
1	Incentivar, buscar resultados
2	Poder de liderar grupos e empresas
3	Aconselhar
4	Convencer, dominar, influenciar grupo
5	Ser o melhor
6	Ser ágio, direto ter ponto de vista correto, firme em suas decisões.
7	Comandar os outros
8	Bom desempenho de uma pessoa
9	Estar a frente, tomar decisões, interagir, cuidar de algo, ter ideias boas
10	Companheiro dos colegas
11	Liderar coisas importantes
12	Gerenciar grupo de pessoas
13	Autoridade sem intimidar
14	Liderar um trabalho, um grupo
15	Capacidade comandar, distribuir tarefas
16	Saber falar, comandar com predominância superior

I Encontro de Ensino e Pesquisa em Administração da Amazônia
Gestão e Sustentabilidade na Amazônia

17	Divisão de tarefas com participação ativa do comando
18	Dom de estar a frente de algo
19	Trabalho em conjunto no qual alguém desempenha o papel principal de liderar o grupo
20	Poder nas mãos
21	Capacidade de atuar com firmeza, determinação e eficiência
22	Facilidade de conduzir pessoas
24	Chefia, poder nas mãos
25	Facilidade de conduzir pessoas
26	É aquele que sabe liderar uma equipe
27	E a atividade de influenciar pessoas
28	Aquele que esta a frente de qualquer situação
29	É um dom dado por Deus
30	Não ofereceu nenhuma resposta

Pode-se observar que há uma grande variação de respostas para a questão, isso demonstra que para os participantes o conceito de liderança não é algo de um único significado. Evidenciando assim a subjetividade em definir liderança.

Tabela2: Respostas fornecidas pelos participantes no tocante “O que significa influenciar pessoas?”

Qtd. Participantes	Respostas oferecidas
1	Levar a pessoa a fazer algo
2	Querer que as pessoas façam o que você quer
3	Aconselhar pessoas
4	Convencer pessoas a seguir sua idéia
5	Envolvimento de ambas as partes
6	Pessoa que tem os objetivos alcançados,
7	Entendimento com os outros, ter segurança no que faz
8	Quando alguém tem o elogio que ela merece
9	Pessoa forte, comunicativa, expressiva
10	Fazer a cabeça delas para andar pra frente
11	Apoio, dar forças
12	Servir de exemplo a outras pessoas
13	Convencer pessoas a seguir sua idéia
14	Fazer com que as pessoas façam o que ela quer
15	Pessoas com ideia de algo a fazer e consegue dominar outras
16	Ser exemplo
17	trazê-las para que desenvolvam o seu projeto de trabalho
18	Habilidade de relacionamento
19	Possuir a habilidade de aconselhar e dar novas ideias
20	Convidar pessoas para participar e conseguir incentivá-las
21	Quando faz com que a pessoa passe a fazer e pensar somente no modo que ele deseja
22	Um desafio
23	Induzir pessoas a seguir sua idéia
24	Saber conduzir um grupo
25	Fazer mudanças
26	Realização de objetivos
27	Influenciar a pessoas para o bem ou para o mal
28	Ser sempre firme e com força de vontade
29	Uma ação que exerce sobre outras pessoas

30 Não ofereceu resposta

Percebe-se que as respostas dos entrevistados são suscetíveis de inúmeras interpretações, isso pode ser explicado, tendo em vista que não há unanimidade entre os estudiosos da área organizacional, como bem destaca Schein (2009, p. 2) “a liderança vem sendo estudada em detalhes [...] levando a uma difusão frustrante de conceitos e idéias do que ela representa”.

Logo, se até entre os teóricos não há um conceito pré-concebido, então não se pode querer uma definição exata para essa questão.

A pergunta seguinte versou sobre o ato de gerenciar as respostas estão dispostas na tabela 3, conforme evidenciado abaixo.

Tabela 3: Em sua opinião “O que é gerenciar?”

Qtd. Participantes	Respostas oferecidas
1	Administrar tarefas, dinamismo, objetivos e criatividade
2	Pessoa que gerencia empresas e funcionários
3	Organizar
4	Saber dividir, organizar funções de seus dominantes
5	Tomar conta, administrar com competência
6	Administrar uma empresa
7	Coordenar o que esta a sua volta
8	Individuo que se destaca numa empresa
9	Tomar conta de algo, fazer dar certo, reproduzir somar comas pessoas. É ter muita responsabilidade
10	Comandar uma empresa com mãos de ferro
11	Estar a frente de uma empresa
12	Organizar e delegar tarefas
13	Organizar planejar, comandar, fiscalizar e executar, ter responsabilidade
14	Tomar conta de outras pessoas
15	Pessoa que esta acima
16	Estar no comando de uma administração
17	Harmonia do grupo em relação ao projeto a ser desenvolvido através da organização, planejamento
18	Saber como administrar uma empresa e um grupo
19	Ser organizado, solucionando diversas situações com objetivos de desenvolvimento
20	Pessoa que administra bem tudo que faz
21	Saber administrar com eficiência, escutar e agir de modo determinado
22	Organizar para facilitar o trabalho
23	Estar a frente numa empresa
24	Administrar uma empresa
25	Delegar tarefas
26	Estabelecer planejamento
27	Coordenador os recursos materiais
28	Significa valores e crenças
29	Controlar atividades necessárias

30 Não ofereceu resposta

Verifica-se que mais uma vez as respostas são variadas, mesmo porque o ato de gerenciar não acontece de forma linear, ou seja, é bastante complexa a sua definição, tendo em vista que cada organização possui missão, valores e cultura diferenciada. Assim sendo, cada empresa em um dado momento tem que ser flexível em seu ato de gerenciar.

Seguindo o fio condutor da pergunta em questão, procurou saber dos entrevistados o que vem a ser dinâmico quando se tem pela frente desafios que o mercado globalizado cada vez mais exige daqueles que estão à frente das organizações. A tabela 4 traz os resultados adquiridos.

Tabela 4: Discorra a respeito “O que é ser dinâmico”

Qtd. Participantes	Respostas oferecidas
1	Tomar iniciativa, decisões
2	Ser esperto, respeitado, conhecido
3	Fazer as pessoas interagir
4	Um líder que sabe interagir com um grupo e o grupo com ele e o grupo com o grupo
5	Pessoa pronta para qualquer situação
6	Conseguir trazer o máximo de pessoas para suas ideias
7	Ser envolvido naquilo que faz
8	Pessoas alegres, descontraídas e cheias de inovação
9	Pessoas interativa, tem sempre boa ideia para resolver as coisas
10	Ter boas idéias
11	Simpatia
12	Estar aberto a mudança, ser flexível
13	Resolver, achar soluções práticas, executar não esperar
14	Dinâmico, flexível, alguém disposto a obter conhecimento
15	Dirigir grupos em ideias e personalidade
16	Pessoa com iniciativa, vontade e disposição, ser alegre e espontâneo
17	É ser verdadeiro, autêntico, ou seja, é ser você mesmo transparente
18	Disposição
19	Ser objetivo e prático
20	Pessoa que se dedica no que fez com objetivo
21	Ser competente e determinado em suas decisões
22	Ser decidido no que fazer
23	Ter disposição para trabalhar
24	Saber tomar decisão
25	Proativo e ágil
26	Alguém disposto e flexível
27	Pessoa que interage pensamentos, ideias e opiniões
28	Força de vontade e amor a vida
29	Pessoa disposto a obter conhecimentos a evoluir e a procurar novos conhecimentos
30	Não ofereceu resposta

I Encontro de Ensino e Pesquisa em Administração da Amazônia
Gestão e Sustentabilidade na Amazônia

É possível perceber a subjetividade das respostas, pois cada entrevistado possui um conceito acerca de ser dinâmico, ainda que algumas respostas se assemelhem, mas cada um tem uma opinião formada.

Em relação à questão de o que vem a ser uma pessoa comunicativa genericamente falando, perguntou aos entrevistados. A tabela 5 retrata a opinião individual conforme segue.

Tabela 5: Respostas dos participantes da pergunta: “O que é ser comunicativo”

Qtd. Participantes	Respostas oferecidas
1	Alegre, dinâmico, impor palavras
2	Ter atenção, comunicação
3	Comunicativa
4	Fazer as pessoas te entenderem do jeito que você quer
5	Pessoas desembaraçada, fácil comunicação
6	Ser espontâneo, saber dialogar com as pessoas
7	Saber conversar, compreender e ser compreendido
8	Quando tem certeza do que fala e faz
9	Convencer as pessoas, não ter vergonha de se expressar, de mostrar porque veio
10	Boa relação com os companheiros de trabalho
11	Conversar com pessoas, ter boa conversa
12	Pessoa inteirada, ouvir e falar
13	Conseguir expressar com qualquer pessoa e interagir em qualquer assunto e ambiente
14	Facilidade de conversar com outras pessoas
15	Pessoa que se expressa em qualquer situação
16	Facilidade de puxar assunto, comunicar, ser verdadeiro, entusiástico e alegre
17	É saber o que dizer na hora e no lugar oportuno, saber ouvir e opinar
18	Saber transmitir a mensagem
19	Possuir entretenimento com varias pessoas em varias ocasiões
20	Pessoa que tem bom relacionamento com pessoas
21	Saber entender e compreender tudo e todos de sua organização
22	Saber conversar sem vergonha de expressar
23	Saber falar com todos
24	Facilidade de expressão
25	Argumentar e expor de forma adequada
26	É saber expor suas ideias e junto com elas interagi com todos
27	Transmissão de ideias, pensamentos
28	Ser falante, alegre, mente aberta, simpático
29	Uma pessoa que sabe se expressar
30	Não ofereceu resposta

Constata-se que por ser perguntas subjetivas, cada um tem uma opinião a respeito, porém é oportuno citar Covey (2006, p. 15) que aduz, “a maioria das pessoas acredita que o segredo da comunicação é ter influência, fazer-se compreendido e falar de modo persuasivo”. Contudo, esse autor enfatiza que a influência somente surtirá efeito na medida em que o outro estiver prestando atenção e sendo influenciado por quem fala e, isso nem sempre acontece.

I Encontro de Ensino e Pesquisa em Administração da Amazônia Gestão e Sustentabilidade na Amazônia

No tocante à tomada de decisão dentro da organização, procurou saber no entendimento dos entrevistados o que vem a ser tomar decisão, as respostas focaram assim constituídas, ver tabela 6.

Tabela 6: Em sua opinião acerca de gerência “O que é tomar decisão”

Qtd. Participantes	Respostas oferecidas
1	Distinguir o certo do errado
2	Decidir, poder de decisão
3	Atitude
4	Escolher na hora certa a coisa certa
5	Fazer algo por impulso, certo ou errado
6	Ser firme e estar certo do que esta querendo
7	Decidir entre o certo e errado
8	Partir pra cima de qualquer decisão
9	Escolher entre o que é certo e o que é errado, entre o que é bom e o que é ruim
10	Ter uma boa decisão sempre na hora certa
11	Honesto, tratar bem funcionário, sabe o que quer de verdade
12	Estar certo de que o que vai fazer seja bom pra você e para os outros
13	Coragem, determinação, responsabilidade
14	Ter certeza das consequências, ver e analisar resultados
15	Estar a frente da situação, resolvendo a mesma
16	Responsabilidade de decidir
17	Ter segurança e confiança naquilo em que acredita
18	Estar ciente e preparado para a realização de determinada tarefa
19	Tomar iniciativas visando solução
20	Pessoa que tem que tomar decisão certa na hora certa
21	ato pensado de maneira de melhoras e firmeza
22	Ter certeza do que está fazendo
23	Saber o que fazer em todas ocasiões
24	Saber que esta fazendo o certo
25	Uma qualidade essencial da liderança
26	Antes de tudo é necessário avaliar os pros e contras para ver o que predomina na balança
27	A definição do correto na hora adequada
28	Ter tomada de decisão importante o tempo todo
29	Tudo calculado, bem pensado, extremamente avaliado
30	Não ofereceu resposta

Basicamente todas as respostas remetem a um quesito é preciso ser determinado, corajoso e ter poder de decisão. Todavia, Attie (2000, p.119) evidencia que para se tomar uma decisão é preciso ter conhecimento da organização e informações precisas, pois, “uma empresa necessita constituir, para si, sistemas que lhe garantam conhecer os atos e eventos ocorridos em cada um de seus segmentos. [...] e levados, em tempo hábil, ao conhecimento dos administradores.

I Encontro de Ensino e Pesquisa em Administração da Amazônia Gestão e Sustentabilidade na Amazônia

Portanto, para se ter condições de tomada de decisão é preciso que exista uma relação harmônica com todos os setores da empresa, bem como ter acesso às informações necessárias a questão em tela.

A pergunta seguinte versou sobre o que é ser criativo, os respostas ficaram constituídas conforme explicitados na tabela 7.

Tabela 7: Respostas dos participantes referente à questão “O que é ser criativo”

Qtd. Participantes	Respostas oferecidas
1	Desenvolver novas ideias, pensamentos altos, pessoa de atitude
2	Criatividade e a certeza de criar
3	Pessoa esperta
4	Ter ideias que farão diferença
5	Produzir coisas diferentes e favoráveis a empresa
6	Ter boas e diferentes idéias
7	Saber elaborar ideias que são criativas
8	Gostar do que faz e criar novas decisões
9	Fazer as coisas certas, organizadas, bonitas, fazer o que esta ruim ficar bom
10	Ter sempre boas ideias e compartilhar com os colegas
11	Ter boas ideias e por em pratica
12	Pensar algo que possa fazer com que seu projeto seja destacado
13	Pensar à frente, criar ideias nas mais difíceis situações, enxergar oportunidades
14	Capacidade de inovar, criar situações e oportunidades
15	Ideias novas
16	Inteligência para montar estratégia no interesse de desenvolver
17	Ser capaz de transformar um pensamento em algo concreto
18	Ter boas ideias
19	Desenvolver novas ideias visando um objetivo
20	Pessoa bem em criar alguma coisa com inteligência
21	Saber lidar e escutar as opiniões e sempre ter uma boa proposta
22	Responder ao que é proposto para obter resultado
23	Ter boas idéias
24	Ideias com criatividade, coisas novas
25	Ser inovador ter sempre boas idéias
26	Uma das características do empreendedor
27	É ter ideias e colocá-las em prática
28	Inventar, fazer diferente
29	Ter um diferencial das outras pessoas
30	Não ofereceu resposta

A capacidade de criação de certa forma encontra-se ligado a forma de como se procede a comunicação na organização. Fleury e Fischer (1996, p. 24) corrobora com esse pensamento ao dizerem que: “a comunicação constitui um dos elementos essenciais no processo de criação, transmissão e cristalização do universo de uma organização”.

Verifica-se que para se ter capacidade de criação é preciso ser comunicativo a fim de impetrar o maior número de informações que irão fortalecer o conhecimento e, por conseguintemente o da criação.

Tabela 8: Em sua opinião “O que é ser empreendedor”

Qtd. Participantes	Respostas oferecidas
1	Administrar, criar novos recursos, retorno esperado
2	Investimento com seu grupo e empresa, ir pra frente fazer com q renda
3	Ser empreendido
4	Investir em um grupo para seu crescimento
5	Aquele que desenvolve a arte de aprender, mudar e conquistar
6	Pequenas empresas
7	Saber comandar seus próprios negócios
8	Começar cedo, esforçando, inovando, criando algo novo
9	Fazer um negócio ir bem, crescer, evoluir, progredir
10	Ter uma pequena empresa e uma boa ideia na cabeça
11	Pessoa inteligente
12	Investir para obter retorno
13	Mente aberta, oportunidades, facilidade de criar novas ideias, dinâmica
14	Negocio próprio, pessoa orientada para a ação
15	Pessoa que cria novos serviços e com suas ideias alavancam outras empresas
16	Ser inovador, criar uma forma diferenciada para desenvolver tarefa
17	Aquele que inicia algo novo, que vê o que ninguém vê
18	Ter visão
19	Ser objetivo com finalidade de benefícios
20	Dom de administrar um empreendimento com bons resultados
21	Saber lidar com empregados, clientes e sendo ativos em suas decisões
22	Uma pessoa que imagina, realiza e desenvolve tarefas
23	Ter facilidade de abrir novas empresas
24	Não respondeu a pergunta
25	Ser competitivo no mercado de trabalho
26	Pessoa orientada para a ação
27	Ter certeza do que faz
28	Pessoa que transforma sonhos em realidade
29	Ser alguém com ideias diferentes
30	Não ofereceu resposta

Pelas respostas oferecidas e pelo que se pôde constatar na ocasião da entrevista, muitos dos entrevistados sequer sabia o significado de empreendedor, se verificar com detalhes algumas respostas é possível comprovar esta afirmação. Porém, entre tantos teóricos que pesquisam sobre empreendedorismo, recorre-se a maestria de Marins (2008, p. 52) para definir empreendedor, assim definido pelo autor: “*é aquele que transforma sonhos em ações e ações em resultados* (grifos do autor)”. Seguindo esse diapasão, não basta somente transformar sonhos em ações, é preciso que destas ações venham os resultados, pois o que realmente importa atualmente são os resultados.

Posteriormente, perguntou aos entrevistados o que vem a ser motivação, os resultados estão dispostos na tabela 9 abaixo.

I Encontro de Ensino e Pesquisa em Administração da Amazônia
Gestão e Sustentabilidade na Amazônia

Tabela 9: Para você “O que é motivação”

Qtd. Participantes	Respostas oferecidas
1	Alegre para fazer o que faz
2	Incentivar outras pessoas
3	Uma pessoa motivada
4	Dar motivo para seu grupo desenvolver
5	Ânimo do dia-a-dia que a equipe passa para todos
6	É um sentimento de querer algo
7	Saber incentivar para aquilo que só trará o bem
8	E a precisão de uma pessoa que pensa na sua vida melhor e de seu futuro
9	Algo que te impulsiona a seguir, a ser uma pessoa melhor ou fazer coisas melhores
10	Bom relacionamento com os colegas
11	Colocar pessoas com problema pra cima
12	Estar animado
13	Despertar o interesse, reconhecer qualidades, incentivar pessoas, ideias
14	Dar animo a uma pessoa, incentivar
15	Induzir outra pessoa a fazer coisa
16	Uma ação com reflexão otimista que leva a atingir um objetivo
17	Processo que acontece de dentro pra fora, depende do que cada indivíduo deseja
18	Desejo de destacar entre os demais
19	É o empenho para conseguir ajudar alguém romper ou vencer obstáculos
20	Pessoa criativa que incentiva pessoa a fazer algo
21	Necessário para uma boa organização
22	É ser feliz, ver solução onde muitos não conseguem
23	Estar disposto motivado para trabalhar
24	Motivar pessoas
25	Qualidade de desempenho dentro de uma empresa
26	Persistência dos esforços de uma pessoa para o alcance de uma determinada meta
27	Persistência do esforço de uma pessoa para o alcance de uma determinada meta
28	Motivos para trabalhar, se dedicar, se comprometer, querer vencer e aprender
29	É baseada em emoções, busca por experiências emocionais positivas para evitar as negativas
30	Não ofereceu resposta

Nas respostas oferecidas, implica dizer que inúmeras são as definições do que vem a ser motivação. Importante destacar que uma equipe motivada pelos seus líderes produz mais e trabalham satisfeitas.

Oportuno destacar Alves *et al* (2011, p. 12) que trazem o seguinte entendimento de motivação: “é proporcionar um motivo a uma pessoa estimulando-a a agir por livre e espontânea vontade. [...] Está relacionada ao reconhecimento pelos esforços dos funcionários, a elaboração de metas com recompensas bem estabelecidas e a altura do trabalho exercido”.

I Encontro de Ensino e Pesquisa em Administração da Amazônia Gestão e Sustentabilidade na Amazônia

Implica dizer então que a motivação está interligada a gratificações, seja elas de cunho monetário ou reconhecimento.

Em seguida, perguntou-lhes o que se entende por autoconfiança, as respostas encontram-se na tabela 10 logo abaixo.

Tabela 10: Respostas dos entrevistados referente à questão “O que é autoconfiança”

Qtd. Participantes	Respostas oferecidas
1	Tomar decisões não arrependimento futuramente
2	Confiança naquilo que faz
3	Pessoa confiável
4	Ter certeza, acreditar que sua ideia, sua escolha é a melhor
5	Fazer algo com segurança
6	Confiar em si mesmo
7	Correr atrás e defender seus interesses
8	Bom senso, a certeza de que fazemos o melhor com a confiança de todos
9	É saber que pode ser capaz, uma pessoa que faz acreditando que vai conseguir.
10	Sempre uma boa ideia, autoestima em casa, no trabalho onde estiver sempre
11	Não houve resposta a essa pergunta
12	Acreditar no que vai fazer
13	Uma qualidade se bem administrado
14	Confiança de atitudes de atos ou tudo que for fazer
15	Pessoa determinada
16	É a certeza para realizar algo e crê na capacidade de fazê-lo
17	Convicção que uma pessoa tem de ser capaz de fazer ou realizar alguma coisa
18	Certeza do que está fazendo
19	Ser prático, firme e decisivo em diversos momentos
20	Pessoas que faz coisas que tem certeza que vai dar certo
21	Ser competente em suas decisões
22	É a certeza de ser capaz de realizar algo
23	Saber o que em todas ocasiões
24	Decisões sem arrependimento
25	Ter certeza do que esta fazendo
26	Ser capaz de respeitar, confiar e gostar do que faz
27	Convicção de ser capaz de realizar determinada tarefa
28	É a auto aceitação e a certeza de que sempre ira fazer o melhor
29	Desenvolver talentos e potencialidades
30	Não ofereceu resposta

É possível verificar que as respostas são variadas a essa questão, isso evidencia que para os participantes a autoconfiança pode ser entendida de várias maneiras.

Por fim, questionou aos entrevistados o que eles entendem sobre o trabalho em equipe, os dados são os que seguem.

Tabela 11: De acordo com seu entendimento “O que é trabalho em equipe”

I Encontro de Ensino e Pesquisa em Administração da Amazônia
Gestão e Sustentabilidade na Amazônia

Qtd. Participantes	Respostas oferecidas
1	É um grupo onde todos buscam o mesmo objetivo
2	Confiança na equipe, união
3	Grupo com mesma decisão
4	Fazer com que seu grupo tem um objetivo
5	Pessoas trocando idéias
6	Dividir tarefas e um ajudar os outros
7	Pesquisar o que seus colegas acham e decidir pelo melhor
8	Uma boa distribuição de trabalho
9	Trabalhar junto, ter confiança, poder contar um com o outro, estar sempre pronto a ajudar
10	Todos na mesma sintonia, com companheirismo, parceria, criatividade, sempre motivado
11	União decisão de trabalho juntos
12	Delegar funções para todos e todos se ajudarem
13	Dividir tarefas, acatar idéias, desenvolver juntos e dividir méritos
14	Conviver e compartilhar com outras pessoas, não ser individualista
15	Ajuda aos colegas, trabalho em harmonia
16	Reunir um grupo trabalhando e observando o talento e a capacidade de cada um na formação da idéia
17	Grupo de pessoas que se dedicam a realizar uma tarefa
18	União de idéias e tarefas
19	Desenvolvimento de tarefas os quais devem ser seguidos de forma objetiva
20	Pessoa que gosta de trabalhar sempre em comunhão para formalizar algo
21	Ter autoconfiança, disciplina, saber tomar decisões
22	Um trabalho em conjunto com um mesmo propósito
23	Trabalha com um grupo de pessoas
24	Trabalhar todos no mesmo objetivo
25	Buscar resultados
26	Uma estratégia, concebida pelo homem, para melhorar a efetividade do trabalho e elevar o lucro
27	Busca por resultados, uma busca interminável pelo sucesso
28	É o sucesso ou o fracasso da empresa
29	Parceria, base para o desenvolvimento de equipes
30	Não ofereceu resposta

Verifica-se que, os participantes forneceram respostas diversas, explicando mais uma vez a subjetividade em definir harmonicamente o que vem a ser desenvolver trabalhos em equipe. Nesta vertente, é que configura o papel do líder, pois este deve sempre que possível incentivar tarefas em equipes, pois como assevera Marins (2008, p. 106).

O trabalho em grupo é um exercício de humildade – muitas vezes as pessoas se acham donas da verdade e, quando suas verdades são submetidas ao crivo de outras pessoas, percebem uma nova realidade. Comumente temos idéias arraigadas, preconcebidas – preconceitos. O trabalho em grupo nos fará ouvir, discutir e considerar novas hipóteses que nossa “história” não nos permite ver (grifo do autor).

Pelo texto acima, vê-se que os trabalhos desenvolvidos em equipe permitem que todos participem e interajam com as questões discutidas e procure introduzir suas idéias, isso

I Encontro de Ensino e Pesquisa em Administração da Amazônia Gestão e Sustentabilidade na Amazônia

só vai acrescentar mais conhecimentos, pois através da interação com o outro se aprende e também se ensina.

Em suma, os resultados da pesquisa demonstraram que os entrevistados, ainda que não tenham um conhecimento elaborado acerca dos assuntos relacionados à liderança [com raras exceções] pôde-se perceber nas observações que nem todos estão satisfeitos com o trabalho que executam, quiçá em virtude do salário e/ou outros motivos dos quais se desconhece. Todavia, acredita-se que os resultados, foram suficientes para analisar o fenômeno pesquisado.

Procedeu também a análise por meio de gráficos de dispersão no tocante a perguntas que versaram sobre as peculiaridades da liderança. A figura abaixo traz os resultados encontrados.

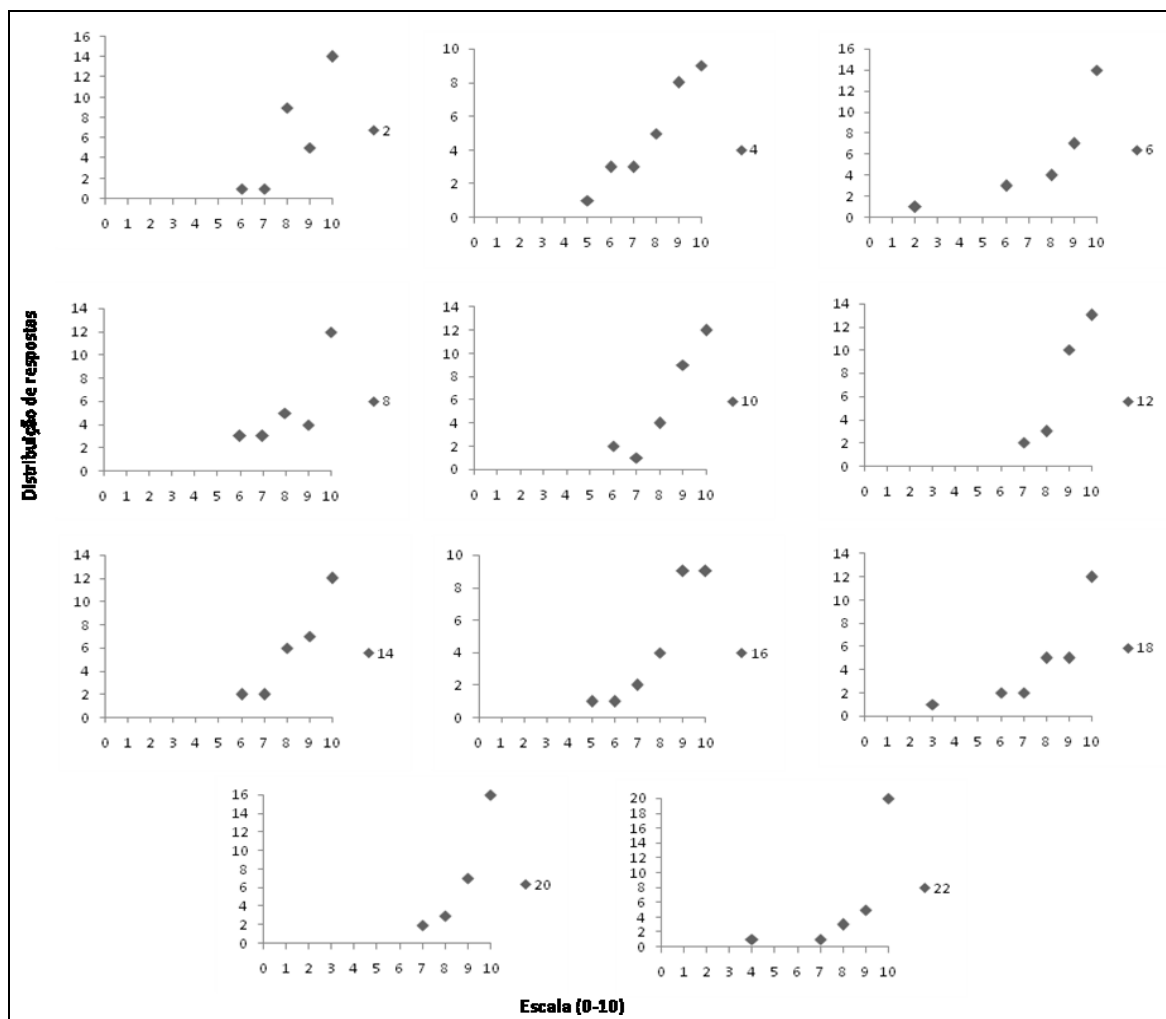


Figura 1: Respostas em grupo referente às escalas plotados em dispersão. Sendo eixo x os valores da escala e o eixo y a quantidade participantes que escolherem os respectivos valores na escala, sendo que o participantes respondia a seguinte sentença “Numa escala de 0 a 10 quanto uma pessoa deve ter da característica X para ser

I Encontro de Ensino e Pesquisa em Administração da Amazônia Gestão e Sustentabilidade na Amazônia

um bom líder. Cada gráfico refere-se às características de liderança investigadas (apresentadas nas tabelas de 1 a 11).

Os dados obtidos a partir das escalas demonstraram uma variabilidade em todas as características pesquisadas. Mesmo apresentando uma supraestimação, onde a maioria apresentaram valores acima de 6 nas respectivas escalas, não pode observar um único padrão nos valores. Esses dados demonstram dificuldade em definir um valor para quantificar características o conceito de liderança.

Os dados dispostos no gráfico 1 revelam que 14 dos entrevistados consideram em uma escala de 1 a 10 que para ser um bom líder é preciso ter 10, enquanto que 9 responderam 8, 1 pessoa respondeu 7 e outra deu a nota 6.

No gráfico 2 a pergunta foi de acordo com a escala supracitada quanto uma pessoa deve ter de liderança para ser um bom líder, os números ficaram assim constituídos: 9 dos entrevistados responderam 10, 8 participantes responderam 9, 5 pessoas disseram 8, 3 responderam 6 e 7 e um apenas deu nota 5.

O gráfico 3 diz respeito à quanto tempo uma pessoa deve gerenciar para ser um bom líder, 14 participantes responderam 10, 7 dos entrevistados responderam 9, 4 disseram 8, 3 responderam 6 e apenas 1 deu nota 2.

Em relação a ser dinâmico o quanto a pessoa precisa para ser um bom líder, 12 responderam 10, 4 respondeu 9, 5 disseram que 8, e 3 pessoas respectivamente atribuíram 6 e 7 o gráfico 4 traz esses números. Em relação à comunicação o quanto é preciso para a pessoa ser um bom líder, 12 pessoas responderam 10, 9 participantes disseram 9, 4 responderam 8, 1 pessoa respondeu 7 e 2 pessoas responderam 6, esses números estão dispostos no gráfico 5.

Já o gráfico 6 se referiu quanto é preciso uma pessoa ter de tomada de decisão para ser um bom líder 13 dos pesquisados disseram 10, e 10 responderam 9, a escala 8 foi atribuída por 3 participantes e 2 disseram 7.

Em relação a quanto de criatividade deve ter uma pessoa para ser um bom líder o gráfico 7 trouxe os seguintes números: 12 participantes deram 10, enquanto que 7 deram 9, aqueles que atribuíram 8 foram 6, as escalas 6 e 7 foram atribuídas por 2 pessoas cada.

O gráfico 8 versou sobre o quanto de empreendedorismo uma pessoa deve ter para se configurar como um bom líder, 9 pessoas atribuíram a escala 10 e o mesmo número atribui 9, enquanto que 4 participantes deram nota 8, a escala 7 foi dada por 2 pessoas, e a escala 6 e 7 foram atribuídas por uma pessoa cada.

I Encontro de Ensino e Pesquisa em Administração da Amazônia Gestão e Sustentabilidade na Amazônia

A pergunta que destacou a motivação falava da escala e quanto deve ter uma pessoa para se tornar um bom líder o gráfico 9 trouxe os resultados conforme destaca-se a seguir, quais sejam, 12 participantes atribuíram 10, a escala 8 e 9 foram dadas por 10 pessoas respectivamente, já as escalas 6 e 7 foram atribuídas também por 4 pessoas simultaneamente e somente uma pessoa marcou a escala 3.

A escala que trouxe a pergunta sobre a autoconfiança e o quanto deve ter uma pessoa para se tornar um bom líder estão dispostos no gráfico 10, os números são os que seguem, ou seja, 16 participantes disseram a escala 10, a escala 9 foi dada por 6 pessoas, a nota 8 foi atribuída por 3 entrevistados e 2 pessoas disseram 7. Por fim, o gráfico 11 trouxe o seguinte questionamento em relação ao trabalho em equipe o que é preciso uma pessoa ter para ser um bom líder 20 dos participantes responderam 10, somente 4 versaram a escala 9, a escala 8 foi dada por 3 pessoas, já uma pessoa atribuiu 7 e outra pessoa na escala deu nota 4.

Pode-se observar uma variação nas respostas dos participantes, em cada item perguntado nas escalas. Isso demonstra que não houve um valor único para cada significado da palavra liderança, embora a maioria dos participantes tenderem a escolher o ponto máximo da escala para referenciar a quantidade que uma pessoa deveria apresentar ao ser considerado um bom líder.

Com relação às respostas do teste se a pessoa possui as qualidades de um líder, idealizado por Christian H. Godefroy em seu livro “*Como se tornar um Líder*” traz 13 (treze) perguntas objetivas, em que cada pergunta é atribuída uma nota de zero a cento e trinta pontos e dependendo das respostas e da soma dessas notas pode-se ter uma idéia se a pessoa em questão tem um potencial para ser um líder ou não (importante lembrar que esse teste não é cientificamente comprovado a sua eficácia).

Os resultados do teste foram: apenas 04 dos entrevistados atingiram a pontuação máxima, ou seja, 110 e 130 pontos, o que significa que essas pessoas possuem as qualidades necessárias para ser um líder; 22 participantes atingiram entre 50 e 100 pontos, segundo o teste essas pessoas não nasceram para ser líder, mas se forem determinadas, perseverantes e desenvolverem as técnicas apropriadas podem se tornar um; apenas 4 pessoas atingiram até 40 pontos configurando-se como pessoas tímidas e introvertidas, quer dizer que precisam ser conduzidas nas tarefas não tem potencial para se tornar líderes.

Vale destacar que na atualidade o líder, deve ser uma pessoa carismática associada a um comportamento em que se faz necessário desenvolver um trabalho de resultados à frente

I Encontro de Ensino e Pesquisa em Administração da Amazônia Gestão e Sustentabilidade na Amazônia

de suas responsabilidades, no sentido de que tenham a sustentação imprescindível e se consolidem no seu papel de verdadeiros líderes.

5 CONCLUSÕES

É inegável admitir que a liderança atualmente configura-se em um tema de extrema relevância na esfera empresarial. Prova disso é que existem inúmeras teorias dispensando uma atenção especial ao desenvolver pesquisas e estudos a este universo.

Por meio das teorias estudadas durante a análise bibliográfica verificou-se que existem diferentes tipos, perfis, características de liderança, que de acordo com o entendimento e a classificação de cada autor citado podem ser encontrados nos diferentes segmentos do mercado empresarial. No entanto, pode-se constatar que através da teoria de Fielder citado por Bateman e Snell, em uma escala que vai de 1 a 8, praticamente todos os estilos se iniciam com as lideranças boas na escala de [1, 2 e 8] (motivadas para tarefas) e termina na escala ruim [4, 5 e 7] (motivado para os relacionamentos), em que pese outros estilos, configuram-se entre estes dois extremos.

Isso permitiu confeccionar um questionário com questões abertas de cunho subjetivo, em que os entrevistados puderam se manifestar sua opinião acerca do que se precisa para se tornar um líder, além de utilizar a escala de Godofroy (2002) por meio de gráficos de dispersão, em que versavam sobre os desafios impostas à liderança.

Os principais resultados desta busca em abordar os entrevistados, dos diversos segmentos do mercado demonstraram que os mesmos não possuem um conhecimento apurado, nem tampouco uma opinião formada em relação aos assuntos relacionados à liderança. Permitindo, desta forma, verificar a quantificação da subjetividade nas respostas oferecidas. Embora, não se conseguiu os resultados esperados, tem-se a certeza que as informações coletadas, contribuíram de forma efetiva para analisar o fenômeno pesquisado.

Schein (2009) assevera ser essencial que os líderes reconheçam que ao cumprir seu papel de líder na organização é preciso mudar culturas, como também buscar um alinhamento cultural. Essa questão requer não apenas humildade cultural, mas habilidades em reunir culturas diferentes no tipo de diálogo que manterá o respeito mútuo e criará ação coordenada. Assim, a construção de uma organização efetiva é uma questão de miscigenar as diferentes

I Encontro de Ensino e Pesquisa em Administração da Amazônia
Gestão e Sustentabilidade na Amazônia

subculturas, encorajando-a a evolução de metas e procedimentos comuns para solução de problemas.

Por conseguinte, o líder necessita despertar e motivar as pessoas que o cercam. Além disso, somente despertar o interesse das pessoas não é suficiente. Pois, para exercer a liderança, é preciso cativar as pessoas e, sobretudo, fazer com que seus colaboradores sejam imediatamente receptivos ao seu poder pessoal.

Para concluir, não se deve esquecer que por meio desse poder, é possível ter a capacidade basilar de compreender a psicologia das pessoas que lidera. Logo, não se deve abusar delas, nem tampouco se aproveitar dos seus pontos fracos, pois somente a interligação de todos será capaz de formar o poder verdadeiro.

REFERÊNCIAS

- ALMEIDA, Marcus Garcia de. **Pedagogia empresarial: saberes, práticas e referências**. Rio de Janeiro: Brasport, 2003.
- ALVES, Fabrício Silva [et al]. **A liderança nas organizações**. Disponível em: <<http://www.administradores.com.br/informe-se/artigos/lideranca/36685/print>>. Acesso em: 26 out. 2011.
- ANTÔNIO, José Zaib. **Psicologia organizacional**. São Paulo: Faculdades Machado de Assis, 2010.
- BANOV, Márcia Regina. **Psicologia no gerenciamento de pessoas**. São Paulo: Atlas, 2008.
- BATEMAN, Thomas S; SNELL, Scott A. **Administração: construindo vantagem competitiva**. São Paulo: Atlas, 1998.
- CHIAVENATO, Idalberto. **A teoria geral da administração. Volume II**. 6 ed. Revista e atualizada. Rio de Janeiro: Elsevier, 2002.
- _____. **Gestão de pessoas**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004a.
- COVEY, Stephen R. **Os 7 hábitos das pessoas altamente eficazes**. Tradução Alberto Cabral Fusaro, Márcia do Carmo Felismino Fusaro, Claudia Gerpe Duarte: consultoria Teresa Campos Salles. 29 ed. Rio de Janeiro: BestSeller, 2006.
- CURY, Antônio. **Organização e métodos**. Uma visão holística. Perspectiva comportamental e abordagem contingencial. 6. ed. São Paulo: Atlas, 1995.

I Encontro de Ensino e Pesquisa em Administração da Amazônia
Gestão e Sustentabilidade na Amazônia

- DIAS, Reinaldo. **Cultura organizacional**. 2. Impressão. Campinas, SP: Editora Alinea, 2003. – (coleção Administração & Sociedade).
- FLEURY, Maria Teresa Leme; FISCHER, Rosa Maria (coord.). **Cultura e poder nas organizações**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1996.
- GARNER, John W. **Liderança: sucesso e influência a caminho da modernidade**. Rio de Janeiro: Record, 1990.
- GODEFROY, Christian H. **Como se tornar um Líder**. 2002. Disponível em: <<http://acervobrasil.blogspot.com/2008/11/como-se-tornar-um-lider.html>>. Acesso em: 20 out. 2011.
- HUNTER, James C. **O monge e o executivo: uma história sobre a essência da liderança**. [Tradução de Maria da Conceição Fornos de Magalhães]. Rio de Janeiro: Sextante, 2009.
- KWASNICKA, Eunice Lacava. **Introdução à administração**. 6. Ed. São Paulo: Atlas, 2004.
- MARINS, Luiz. **Ninguém é empreendedor sozinho: o novo Homo habilis**. São Paulo: Saraiva, 2008.
- MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru. **Administração de Projetos: como transformar idéias em resultados**. 2 ed. São Paulo: Atlas, 2002.
- MURDOCK, Mike. **A lei do reconhecimento**. Tradução: Aline Grippe, 2005.
- RAHE, Cláudia Ciambra [et al]. **Liderança: psicologia**. Junho de 2001. Universidade Federal de Mato Grosso do Sul. Centro de Ciências Humanas e Sociais. Departamento de Economia e Administração. Trabalho sobre Liderança, sendo exposto no seminário de psicologia aplicada à administração. Disponível em: <<http://pt.scribd.com/doc/36972623/Lideranca>>. Acesso em: 25 out. 2011.
- SCHEIN, Edgar H. **Cultura organizacional e liderança**. Tradução Ailton Bonfim Brandão, revisão técnica Humberto Mariotti. São Paulo: Atlas, 2009.
- SCHERMERHORN, John R. **Administração – Conceitos fundamentais**. CURTOLO, Eduardo B.; SOUZA, Teresa C. Padilha de. (trad.). 1. ed. Rio de Janeiro-RJ: LTC, 2006.
- SILVA, Lenilson Naveira e. **Líder Sábio: novo perfil da liderança do terceiro milênio**. Rio de Janeiro: Record, 1998.
- SKINNER, B. F. **Ciência e comportamento humano**. São Paulo: Martins Fontes, 2003
- SUN TZU. **A arte da guerra: os treze capítulos originais**. Adaptação e tradução de Nikko Bushidô. São Paulo: Jardim dos Livros, 2007.
- TANNENBAUM, R., WESCHLER, I. R. e MASSARIK, F., **Liderança e organização: uma abordagem de ciência do comportamento**. 1 ed., São Paulo: Atlas, 1972.
- TOURINHO, E. Z. **Subjetividade e relações comportamentais**. São Paulo: Paradigma, 2009.