



ENEPEX

ENCONTRO DE ENSINO,
PESQUISA E EXTENSÃO

8° ENEPE UFGD • 5° EPEX UEMS

ESTILOS DE LIDERANÇA – UM ESTUDO NO CURSO DE ADMINISTRAÇÃO – UEMS/U.U. PONTA PORÃ-MS

Alisson Lourenço¹; Ana Paula Wildner Aquino²; Evelyn Mayara Rodrigues Torraca³; Rosemari Areco⁴; Ernani Carpenedo Busanelo⁵; Giovane Silveira da Silveira⁶

^{1 a 4} Acadêmicos de Administração – UEMS/UU. Ponta Porã; ⁵ Professor – Administração – UEMS/UU. Ponta Porã; ⁶ Professor – Ciências Econômicas – UEMS/UU. Ponta Porã

RESUMO

A preocupação em conseguir o melhor desempenho das equipes no ambiente organizacional tem motivado inúmeros estudos sobre liderança. Apesar de não ser a única variável organizacional que compele para isso, deve ser considerada no rol de esforços gerenciais na busca de resultados que contribuam para conduzir as organizações a patamares satisfatórios de produtividade e competitividade. Estes, indispensáveis para a sobrevivência e crescimento organizacionais. Frente a isso, entende-se como relevante que estudos sobre estilos de liderança sejam feitos dentro de cursos como o de Administração, por serem diretamente, formadores de profissionais da gestão. Neste sentido, este estudo tem como objetivo, investigar sobre os estilos de liderança dos acadêmicos do curso de Administração da UEMS/UU. Ponta Porã. Em termos metodológicos, a escolha foi pela pesquisa de *survey*, com apresentação e análise dos dados através de estatística descritiva e inferencial. O modelo teórico no qual a pesquisa se assenta é o Grid Gerencial desenvolvido por Blake e Mouton. Os resultados indicam que predomina o estilo 9.9, seguido dos estilos 5.5 e 1.9 do referido modelo. Em termos de probabilidades, conforme o acadêmico avança os anos (séries) do curso, a tendência é se evidenciar mais a presença do estilo 9.9. O mesmo ocorre com a idade, conforme esta vai aumentando, a indicação do estilo 9.9 fica evidente.

Palavras-chave: Administração; Estilos de liderança; Grid Gerencial.

1 INTRODUÇÃO

As organizações alcançam suas metas de forma teleológica, em boa parte, auxiliadas pelos esforços de seus administradores. Estes por sua vez, o fazem conduzindo pessoas e demais recursos rumo às metas organizacionais. Assim, a prática da liderança faz-se necessário para que isso ocorra.

Mas a liderança, aqui entendida como a “[...] capacidade de um membro do grupo influenciar outros” (CASTRO, 2011, p. 174), se apresenta de forma variada. Há estudos que indicam

estilos diferentes de liderança. Um destes estudos sobre o tema foi realizado por Blake e Mouton (1988) e em seus resultados houve a indicação de cinco estilos representativos de liderança: autoritário, democrático, de equipe, detalhista e apático.

Em cursos de Administração identificar estes estilos nos acadêmicos passa a ter um importância diferenciada, uma vez, que serão estes os futuros líderes dos indivíduos que atuam nas organizações. Neste sentido, é relevante que sejam desenvolvidos estudos sobre o tema junto à acadêmicos deste curso. Frente a isso, apresenta-se a proposta deste estudo que é investigar sobre os estilos de liderança dos acadêmicos do curso de Administração da UEMS/U.U. Ponta Porã. Em termos metodológico, a estratégia escolhida foi a pesquisa de *survey* desenvolvida junto às quatro séries do curso de Administração da UEMS/UU. Ponta Porã. Esta foi desenvolvida a partir das premissas que caracterizam os estilos desenvolvidos por Blake e Mouton (1988). A análise se vale de estatística descritiva e inferencial.

2 ORGANIZAÇÕES, ADMINISTRAÇÃO E LIDERANÇA

Organização e administração através de suas premissas e técnicas andam juntas, sob o prisma teórico, a aproximadamente um século. A partir dos estudos dos pioneiros das teorias da administração como Taylor, Ford e em especial, Fayol, tem-se os pressupostos que tornam indissociável a gestão das organizações. As organizações são criadas para alcançar determinados propósitos e o fazem, através das pessoas e demais recursos produtivos envolvidos. Para Motta e Vasconcelos (2006, p. 28), com base em Etzioni (1964), as organizações são vistas “[...] como entidades sociais deliberadamente criadas e recriadas para atingir metas específicas”.

É Fayol (1916; 1958) que faz de forma objetiva o vínculo entre as organizações e a administração ao definir as seis grandes funções ou operações empresariais e definir as funções administrativas POCCC (Planejar, organizar, comandar, coordenar, controlar) para conduzir as demais funções organizacionais. Cabe destacar que atualmente estes processos gerenciais são identificados pelo acrônimo POLC (Planejar, organizar, liderar, controlar) (DAFT, 2010).

Tens que liderar ou liderança é uma das funções primordiais da gestão e do administrador e neste sentido deve receber a atenção que lhe é devida. Maximiano (2008, p. 252) destaca que “liderança é a realização de uma meta por meio da direção de colaboradores humanos. A pessoa que comanda com sucesso seus colaboradores para alcançar finalidades específicas é

um líder. Um grande líder é aquele que tem essa capacidade dia após dia, ano após ano, numa grande variedade de situações”.

Ao abordarem liderança Bateman e Snell (2006, p. 391) salientam que “[...] para começar, um líder é alguém que influencia os outros a atingir metas. Quanto maior o número de seguidores, tanto maior a influência. E quanto mais bem-sucedida a realização de metas importantes, tanto mais evidente a liderança”. Destacam também que “os líderes excepcionais combinam boa substância estratégica e processos interpessoais eficazes para formular e implementar estratégias que produzem resultados e vantagem competitiva sustentável”.

Para Castro (2011), a liderança faz parte do processo social que se volta a unificar os objetivos individuais em torno dos propósitos organizacionais e é exercida em função do poder pessoal, do poder formal ou de ambos. Aos líderes são atribuídos alguns traços que segundo Bateman e Snell (2006) envolvem: (i) empenho, que diz respeito ao alto nível de esforço demandado ao líder; (ii) motivação de liderança, elemento que envolve querer efetivamente liderar implicação de alta necessidade de poder; (iii) integridade, fator que dá coerência entre ações e palavras e envolve honestidade e credibilidade; (iv) autoconfiança, variável que permite superar obstáculos, tomar decisões frente à incerteza e transmitir confiança aos liderados; e, (v) conhecimento do negócio, condição que abrange alto nível de conhecimento do setor, da empresa, da forma como suas operações são desenvolvidas, e inteligência para analisar volumes significativos de informações.

É possível perceber que liderança envolve comportamento para esta prática. Antes de tratar especificamente dos comportamentos, apresenta-se as tipologias de liderança. Estas normalmente, são dos tipos: a) autoritária, onde o poder de tomar decisões se concentra no líder e as informações por este passadas aos subordinados são deliberadamente, fracionadas; b) democrática, abordagem em que o líder dá perspectiva do toda da tarefa aos seus liderados e estes têm participação nas decisões do líder; e, c) permissiva (Laissez-faire), perspectiva de liderança na qual se percebe a omissão do líder em tomar decisões e a indicar os rumos a serem seguidos pelos liderados. Isso tende a atitudes indesejadas e desempenhos mais baixos por parte do grupo (BATEMAN; SNELL, 2006; MAXIMIANO, 2008; CASTRO, 2011). É importante observar que podem ser percebidos, em uma mesma liderança, tendência às três tipologias. Para Castro (2011, p. 176), com base em Lewin, Lippitt e White, “a hipótese básica é que a eficiência do líder avalia-se pela capacidade de variar o exercício e o tipo de liderança conforme a necessidade do grupo”. A este tipo de liderança atribui-se a denominação de abordagem ou ‘liderança situacional’ (BATEMAN; SNELL, 2006).

Em relação a comportamentos, Castro (2011, p. 174) enfatiza que “do líder espera-se uma visão ampla e projetiva, conhecimentos e maturidade, autoconfiança aliada à disposição de enfrentar riscos”. Três categorias de comportamento são destacados por Bateman e Snell (2006): (i) relacionados ao desempenho de tarefas, e ao fazê-lo, o líder exige que as tarefas sejam realizadas e que as metas sejam alcançadas; (ii) à manutenção do grupo, comportamento em que o líder se empenham em assegurar a satisfação de seus membros e que as relações sejam harmoniosas; (iii) comportamento que visa a participação dos liderados na tomada de decisões, que vai variar de autocrática quando focada na tarefa para democrática quando o foco for as pessoas.

Os estudos sobre os comportamentos em liderança estimularam o surgimento de modelos voltados a caracterizar estilos de liderança. Um dos mais populares se baseia em estudos sobre liderança feitos na Ohio State University. Na mesma linha seguiam estudos também na University of Michigan e entre as principais conclusões destes estudos destacam que administradores mais eficazes era recorrente ‘comportamento orientado para tarefas’ (planejar, programar, coordenar, disponibilizar ao grupo os recursos e estabelecer metas de desempenho). Também, estes administradores apresentavam maior índice de ‘comportamento orientado para relacionamentos’ (externalizar confiança, agir de forma amigável e atenciosa, demonstrar apreço aos liderados, mantê-los informados, entre outras ações desta natureza) (BATEMAN; SNELL, 2006).

Frente aos resultados destas pesquisas a perspectiva de ‘líder ideal’ passou a ser aquele que orientado tanto para o ‘desempenho’ (tarefa), quanto para a ‘manutenção’ (relacionamento). É nesta linha que foi desenvolvido o modelo de treinamento de liderança denominado de Grid Gerencial ou Grade de Liderança de Blake e Mouton, em sua primeira versão em 1964 (ADULAVIDHAYA; RIBIÈRE, 2012). Sua framework analítica é apresentada na seção a seguir.

3 O GRID GERENCIAL DE BLAKE E MOUTON

Para Blake e Mouton (1988) o grid gerencial não se limita a estudos sobre estilo de liderança, contribui para o desenvolvimento organizacional ao proporcionar diretrizes do comportamento para pensar, analisar, sentir e alcançar melhorias na competência gerencial, elemento crucial para o aperfeiçoamento não apenas das organizações, mas da sociedade como um todo.

No entendimento de Blake e Mouton (1964; 1988), as organizações em maior ou menor grau têm sempre presente elementos universais a serem gerenciados, que são: objetivos; pessoas; e poder. Aos gerentes cabe sua condução e cada profissional tende a ter orientação mais para um ou outro destes elementos. O grid representa graficamente como estas orientações tendem a se cruzarem. Em termos de especificidades destes elementos de ordem gerencial pode-se destacar que “uma primeira orientação é para a produção, a obtenção de resultados. Uma segunda orientação é para as pessoas, os subordinados e colegas como indivíduos distintos. A terceira orientação refere-se ao uso da hierarquia para alcançar a produção com e mediante as pessoas” (BLAKE; MOUTON, 1988, p. 11).

A interação entre essas orientações (produção/tarefa, pessoas/relacionamento) é a base do Grid Gerencial de Blake e Mouton (1988). Trata-se de duas escalas de 9 pontos onde o 1 é a orientação mínima e 9 a orientação máxima. A forma como o gerente combina as duas orientações vai indicar como ele usa o poder. Para entendimento do Grid Gerencial deve-se considerar que,

O ponto mais importante é que, diante de um trabalho a ser realizado mediante pessoas, o gerente dispõe de uma ampla faixa de formas alternativas para o exercício da gerência. A fim de aumentar sua competência gerencial ele necessita conhecê-las e ser capaz de selecionar o melhor curso de ação dentre as diversas possibilidades (BLAKE; MOUTON, 1988, p. 14).

Observa-se que a adoção ou identificação com um ou outro estilo destacados no grid tende a ter influência de um conjunto de fatores ou condições. Estes fatores na concepção de Blake e Mouton (1988), são: (i) a organização, que quanto caracterizada como rígida demais tende a impor suas crenças dando pouco espaço para as premissas pessoais; (ii) situação, onde o momento que se encontra a empresa ou grupo tende a inferir na escolha das premissas para gerenciar esta situação (Ex.: crise); (iii) valores, fator que indica pesar na escolha as crenças e valores do gerente; (iv) personalidade, elemento que tende a influenciar fortemente a caracterização do estilo dominante; e, (v) oportunidade, que refere-se à falta de oportunidade de conhecer ou aprender outra forma ou estilo de liderar.

Frente a estas condições Blake e Mouton (1988) observam que os gerentes podem transitar entre os estilos conforme o momento assim exigir, contudo, sempre vai haver um estilo que prevalece e que denominam de ‘estilo dominante’ e aqueles fruto de variações que chamam de ‘estilos subdominantes’. Para os propósitos deste estudo, o foco será mantido no estilo que predomina e que permite caracterizar o estilo dos pesquisados. O *grid* gerencial está estruturado nos seguintes estilos ou categorias: 1) estilo 1.9 (orientação para as pessoas); 2)

estilo 9.1 (orientação para a tarefa); 3) estilo 1.1 (sem orientação ou gerente omissos em termos decisórios e de liderança, faz mínimo para manter-se na organização); 4) estilo 5.5 (orientação burocrática em que o gerente objetiva chegar até o meio do caminho acompanhando os demais, não destoando do *status quo*); e, 5) estilo 9.9 (é a gerência em equipe e o faz, conciliando a orientação por metas de produção com a orientação para as pessoas). Os estilos são detalhados nas seções que seguem com base no que propõem Blake e Mouton (1988).

3.1 O estilo 1.9

É o estilo de liderança em que o gerente ou chefe apresenta comportamento de líder democrática. Dá importância diferenciada às atitudes e sentimentos dos membros do grupo e tende a se sentir seguro emocionalmente apenas quando existe um relacionamento de aceitação e compreensão mútua. Busca a aprovação e calor humano de todos e tem medo da rejeição e consequente desaprovação.

Ele atribui grande valor ao calor humano, um líder que necessita fazer o ambiente primeiro para depois se relacionar, se sentindo seguro ele parte para a ação. Sua inclinação natural é se antecipar aos desejos e reações dos demais, atendendo-os solícitamente. É uma pessoa deferente e ávida por agradar. Para prevenir uma possível rejeição, o líder de estilo 1.9 evita rejeitar os outros, atravessar seus caminhos ou prejudicá-los de qualquer forma. Ele consegue aceitar as opiniões, atitudes, e ideias dos outros de preferência a defender as próprias. Por consequência disso, dificilmente toma iniciativa de liderar, embora procure ativamente contatos e atividades para estabelecer os laços de harmonia. Um líder de estilo 1.9 parece ter muitos amigos e poucos inimigos, mas tal abordagem restringe mais do que incentiva a criatividade.

Em termos de produtividade dificilmente a empresa vai conseguir grandes resultados com gerentes deste estilo, tanto a curto como a longo prazo. É pouco provável que seja encontrado um líder 1.9 em empresas que tem alta competitividade, como no caso de organizações que atuam no setor de alta tecnologia (Ex.: eletrônica, informática, química fina) sendo mais provável encontrá-lo em empresas que atuam no setor de *commodities*, onde a competição tende a ser menos acirrada.

3.2 O estilo 9.1

O gerente com estilo 9.1 de liderança se sente realizado quando a produtividade de sua equipe é alta, contudo, demonstra pouco apreço àqueles que para isso contribuíram (os

colaboradores). Este perfil se caracteriza como autocrático e gerentes que nele se enquadram esforçam-se para serem poderosos, controlar e dominar. Por outro lado, o que amedronta o estilo 9.1 são a derrota e a perda de controle.

A pessoa de estilo 9.1 é voltada em sua essência à produção e o objetivo que guia suas ações e decisões é o resultado (tarefa realizada). O maior anseio do gerente 9.1 é fazer e manter todos seus liderados trabalhando e seu envolvimento com os subordinados, diz respeito apenas às orientações para o trabalho. Normalmente conhecido como pessoa antissocial e sem simpatia, o gerente 9.1 vê os colaboradores como obstáculos, a não ser que colaborem espontaneamente. Suas decisões são centralizadoras e autocráticas, questões que inibem o relacionamento com os subordinados e dificulta o processo de delegar as tarefas.

Normalmente trabalha com um sistema de controles rígidos, porém controles que se concentram em dados específicos de produção. Em termos de sistema de informações, as informações solicitadas são sempre de caráter específico e objetivo. A produtividade que consegue extrair do grupo tende a ser de curto prazo, sendo que com o tempo, os efeitos colaterais deste estilo de liderança tende a fazer a produção encolher. É possível que a posição 9.1 extrema leve a doenças físicas e mentais, como fadiga, depressão, e até ataque cardíaco. Tal qual o estilo 1.9, o 9.1 pode ter suas origens no processo de socialização na infância deste indivíduo, além, das condições ou conjuntos de fatores elencados acima apontados por Blake e Mouton (1988).

Em termos de benefícios ou implicações para a empresa, o gerente 9.1 é muito competente e disseminadores das normas e processos de trabalho com vistas ao cumprimento das tarefas por parte de seus liderados. É um líder indicado para equipes de baixo grau de conhecimento. Caso a empresa tenha seu foco mais voltado para a produção e tarefa, este estilo tende a beneficiá-la. Contudo, seus empregados sempre ficariam em segundo plano, implicando em alta rotatividade funcional, desinteresse pela causa da empresa, pois o gestor 9.1, raramente olha o lado pessoal, humano ou social dos seus subordinados.

3.3 O estilo 1.1

É um estilo de liderança que aponta para a apatia. Apesar de querer permanecer na empresa, este gerente procura fazer apenas o suficiente para assegurar seu emprego e contar tempo de serviço, sem, contudo, oferecer significativa contribuição à empresa. Sua preocupação é com o risco de expulsão e sua vulnerabilidade, e frente a isso, se volta à autopreservação e assegurar-se dentro do sistema. Sua característica é de ‘não direção’, ou seja, nem pretende

dominar nem ser apreciado pelas pessoas. Este estilo não é indicado para assumir funções gerenciais.

A pessoa com estilo 1.1 simplesmente faz seu trabalho, cumpre suas obrigações e nada mais. Diante de divergências, não toma partido, tampouco expressam suas próprias opiniões e nem buscam opiniões dos demais. É neutro e as pessoas ignoram em que posição ele está, fato que não o incomoda. Devido sua neutralidade, raramente se irrita. Se manifestar seu humor, é provável que os outros o considerem desfocado. Contudo, este estilo também pode trazer problemas sérios psicossomáticos à saúde pela “demissão emocional”, tais como, morte prematura, tuberculose e câncer. Pais excessivamente diretivos e coercitivos podem tolher de tal forma a vontade da criança que passa a se retrai como forma de ajustamento. Efeito nocivo também tem o abandono e o comportamento imprevisível por parte dos progenitores, na infância. Associa-se a estes aspectos da socialização na infância, os fatores determinantes apontados pelos autores e que foram abordados em seção anterior.

Quanto a prováveis implicações para a organização, a queda da produtividade é uma das mais recorrentes. É sabido que baixa produtividade reflete em queda da competitividade e logo, dificuldade de se manter no mercado.

3.4 O estilo 5.5

O estilo 5.5 encontra-se na área central do *grid* gerencial, não sendo extremista possui características dos demais estilos, não buscando uma posição excelente tanto para produção quanto para pessoas. Seu maior objetivo é estar com a maioria e seu temor é ser marginalizado e excluído pelo grupo. Impopularidade e ostracismo são elementos que o intimida, ao passo que busca pertença, polaridade e aceitação. Para isso, procura identificar o que a maioria das pessoas ao seu redor pensa ou faz, procurando adequar-se a isso. Isso faz com que seja superficial em suas convicções e procura seguir as opiniões em voga. Evita expor-se e não tem compromissos ideológicos evidentes, como no campo da política, religião, literária, social, empresarial ou outro qualquer.

Como chefe é normativo e cauteloso em ouvir as sugestões dos demais e dá grande valor as considerações dos subordinados, buscando soluções que satisfaçam a maioria. Evita tomar a iniciativa procurando identificar primeira a nova direção tomada pelos demais. Suas decisões são com base em costumes ou práticas do passado ou no julgamento dos outros. Seu foco está em encontrar acomodações ou conciliações que o permitam chegar até o meio do caminho evitando distanciar-se da média. Blake e Mouton (1988, p. 100) destacam que a motivação do

estilo 5.5 é “se penso, vejo e atuo como os demais, apenas um pouco acima, estarei bem posicionado como gerente”. Para isso evita exercer a autoridade formal e para obter a execução das tarefas procura motivar e comunicar.

O diálogo é muito importante por isso sempre promove encontro entre o grupo o que tende a aumentar sua popularidade. Esse estilo procura facilitar ao complexar, acalmar os ânimos ao causar conflito, e elogiar ao criticar. Neste caso, para o chefe conflitos e atritos são dispensáveis mesmo que seja para inovação ou progresso.

Os gerentes 5.5 sempre ficam presos aos detalhes na execução de tarefas ou na resolução de problemas, pois levam muito em conta os protocolos, sistemas e os procedimentos rotineiros. Suas escolhas são sempre embasadas pela concordância com a maioria, uma vez que seu propósito é se beneficiar de modo a continuar sem ferir sua integridade, além, de demonstrar sua lealdade à organização.

O modelo 5.5 é muito frequente nas organizações, pois, não é extremo como 9.1 e não tão leve como o 1.9. A visão é estabelecer metas, metas essas que podem ser alcançáveis de modo que o ritmo continue constante sem muita oscilação. Organizações como estas são extremamente burocráticas e os gerentes literalmente administram normas e regulamentos escritos em papéis e deixam de interagir com os subordinados. Soluções a partir de prescrições podem ser eficazes em determinadas situações, contudo, em havendo fatos novos isso tende a se tornar ineficiente.

As implicações para as organizações com gerentes 5.5 não se limitam à burocracia. A falta de inovação e criatividade se torna empecilho frente a mercados competitivos onde tudo se renova e se transforma de maneira muito rápida. O ritmo exigido dos gerentes em empresas inseridas em mercados mais dinâmicos não é compatível com o ritmo desacelerado do gerente 5.5, que evita o risco e a incerteza. A segurança é de maior valia mesmo que isso signifique estagnar no tempo.

3.5 O estilo 9.9

O estilo 9.9 caracteriza a pessoa que dá importância não apenas aos aspectos da produção, mas também, do relacionamento com as pessoas. Na perspectiva gerencial 9.9 há uma premissa que aponta para a indissociabilidade entre as necessidades organizacionais de produção, de um lado, e as necessidades de experiências de trabalho satisfatórias e compensadoras para os indivíduos, de outro.

O gerente 9.9 é comprometido com padrões altos de excelência e sua participação é ativa. Sua característica principal é a busca da criatividade e de soluções. Para tanto, procura sempre que possível, desenvolver trabalhos em equipe, estimular novas ideias, ouvir os outros, e acatar sugestões. Ele possui facilidade para gerenciar qualquer nível organizacional em virtude de seu caráter de relacionamento e propósitos (criativo e de busca de soluções). Tem facilidade para conviver com os diferentes estilos de subordinados. É uma pessoa de relacionamento e de ação, o que facilita seu trânsito na empresa. Seu perfil lhe dá condições para desenvolver planejamentos e para organizar tendo em vista pessoas e tarefas. Como destacado nos demais estilos, a socialização, especialmente no ambiente familiar, lhe foi favorável. Os pais ofereceram condições para que a criança desenvolvesse autonomia e aprendesse a apoiar-se no próprio julgamento, desenvolvendo habilidades de interdependência e atitudes de respeito mútuo. É necessário também, considerar os fatores determinantes apontados pelos autores que podem inferir na determinação do estilo dominante.

Para as organizações, é o estilo desejado, especialmente, àquelas que atuam em ambientes de alta competitividade, tendo em vista que os valores e perfil do gerente 9.9 promovem abertura, espontaneidade e responsabilidade de forma compartilhada pela execução de metas claras e desafiadoras. É o estilo que mais pode trazer benefícios por ser flexível e envolver comprometimento e dedicação. Se empenha em gerar decisões válidas e criativas, e o faz procurando consorciar ideias e opiniões, mesmo que divergentes das suas. Age de forma racional para produzir resultados eficazes, mantendo coerência de princípios, inovando frente a problemas decorrentes das mudanças ambientais, associando perseverança e versatilidade, o que explicita sua competência em resolver problemas, mesmo sob pressão.

Após apresentar os estilos, é relevante considerar, segundo Maximiano (2008) que a eficácia do estilo de liderança deve ser avaliada sobre o desempenho da tarefa e da satisfação dos indivíduos. Ficou evidente na descrição acima que quanto mais próximo do estilo 9.9, maiores as chances de eficácia organizacional. Contudo, às críticas ao modelo do Grid Gerencial é justamente na indicação de um modelo que seria o melhor para todas as situações. Apesar da valorização e relevância do estilo 9.9, outros estilos poderiam ser eficazes considerando a situação em que fossem utilizados e isso iria de encontro com a abordagem da liderança situacional (BATEMAN; SNELL, 2006; MAXIMIANO, 2008).

4 METODOLOGIA

Toma-se aqui o entendimento de Gil (2008, p. 8) que considera método o caminho para se alcançar determinado fim e método científico “[...] o conjunto de procedimentos intelectuais e técnicos adotados para se atingir o conhecimento”.

Frente a esta definição, pode-se afirmar que esta pesquisa apresenta a seguinte classificação: (i) quanto ao objetivo, trata-se de uma pesquisa descritiva por descrever características de determinada população ou fenômeno, neste caso, o estilo de liderança de alunos do curso de Administração da UEMS/U.U. Ponta Porã; quanto aos resultados, tem-se uma pesquisa aplicada, uma vez que se propõe a trazer elementos ou subsídios para entender o comportamento ou estilo de liderança de futuros administradores; e quanto ao processo, a pesquisa se caracteriza como quantitativa, que para Richardson (2011, p. 70), “[...] caracteriza-se pelo emprego da quantificação tanto nas modalidades de coleta de informações, quanto no tratamento delas por meio de técnicas estatísticas, desde as mais simples como percentual, média, desvio-padrão, às mais complexas, como coeficiente de correlação, análise de regressão, etc.”.

Dentre as técnicas de pesquisas utilizadas em pesquisas quantitativas, tem se destacado no campo das organizações as *surveys* (levantamentos). Para Gil (2008, p. 55), neste tipo de pesquisa “[...] procede-se à solicitação de informações a um grupo significativo de pessoas acerca do problema estudado para em seguida, mediante análise quantitativa, obter as conclusões correspondentes aos dados coletados”. Quanto aos benefícios e limitações desta técnica de pesquisa, se por um lado perde-se em profundidade, de outro, ganha-se em amplitude, pois permite pesquisa um universo maior, ou uma amostragem representativa deste.

Neste estudo a *survey* foi direcionada para os acadêmicos do curso de Administração da UEMS/U.U. Ponta Porã e abrangeu as turmas dos quatro anos do curso. Quanto à amostragem, observou-se que participassem ao menos, 40% dos alunos de cada turma, percentual considerado pelo MEC/INEP em suas avaliações de desempenho de alunos de graduação. Em relação ao instrumento de coleta de dados, este reuniu informações sociodemográficas conjuntamente com a replicação da perspectiva lúdica de Baretto (2003) ao utilizar o formato de cartas (semelhante às de baralho) para apresentar as questões aos pesquisados.

A análise dos dados envolveu, após a tabulação, estatística descritiva, que através de distribuição de frequência possibilitou a apresentação dos dados de forma sistematizada. Em

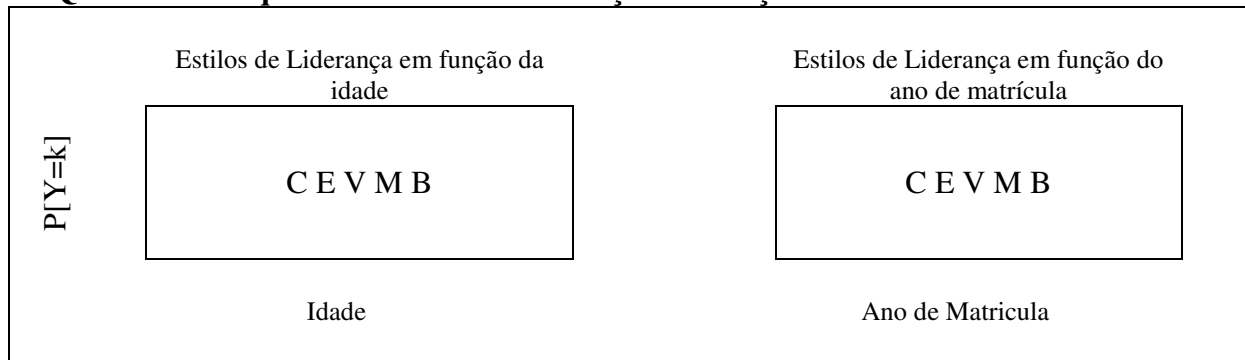
termos de estatística inferencial, adotou o Modelo Logit Multinomial que é apresentado a seguir.

4.1 Modelo Logit Multinomial para o estudo de estilos de liderança

Para o presente trabalho pretende-se relacionar a variável “estilo” que representa o estilo de liderança em função da variável “idade”, a qual indica a idade do indivíduo respondente ao questionário deste trabalho. Por este enfoque será possível verificar a probabilidade de um indivíduo vier a pertencer a determinado estilo de liderança, dada a variação de sua idade.

Também optou-se por verificar a probabilidade de um indivíduo vier a apresentar determinado estilo de liderança, dada a variação em seu ano de matrícula no curso de ensino superior. Ambos podem ser verificados nos esquemas do quadro 01.

Quadro 01: Esquema de estilo de lideranças em função da Idade e Ano de Matrícula



Fonte: Elaborado pelos autores com base em Marôco (2007)

As equações adotadas para o presente trabalho para descrever a relação entre os estilos de liderança em função da idade são:

$$P(Y = \text{estilo } C) = \frac{1}{1 + e^{\beta_1 + \beta_2 \text{idade}} + e^{\alpha_1 + \alpha_2 \text{idade}} + e^{\gamma_1 + \gamma_2 \text{idade}} + e^{\delta_1 + \delta_2 \text{idade}}}$$

$$P(Y = \text{estilo } E) = \frac{e^{\beta_1 + \beta_2 \text{idade}}}{1 + e^{\beta_1 + \beta_2 \text{idade}} + e^{\alpha_1 + \alpha_2 \text{idade}} + e^{\gamma_1 + \gamma_2 \text{idade}} + e^{\delta_1 + \delta_2 \text{idade}}}$$

$$P(Y = \text{estilo } V) = \frac{e^{\alpha_1 + \alpha_2 \text{idade}}}{1 + e^{\beta_1 + \beta_2 \text{idade}} + e^{\alpha_1 + \alpha_2 \text{idade}} + e^{\gamma_1 + \gamma_2 \text{idade}} + e^{\delta_1 + \delta_2 \text{idade}}}$$

$$P(Y = \text{estilo } M) = \frac{e^{\gamma_1 + \gamma_2 \text{idade}}}{1 + e^{\beta_1 + \beta_2 \text{idade}} + e^{\alpha_1 + \alpha_2 \text{idade}} + e^{\gamma_1 + \gamma_2 \text{idade}} + e^{\delta_1 + \delta_2 \text{idade}}}$$

$$P(Y = \text{estilo } B) = \frac{e^{\delta_1 + \delta_2 \text{idade}}}{1 + e^{\beta_1 + \beta_2 \text{idade}} + e^{\alpha_1 + \alpha_2 \text{idade}} + e^{\gamma_1 + \gamma_2 \text{idade}} + e^{\delta_1 + \delta_2 \text{idade}}}$$

O objetivo das equações acima é o de descrever a forma de como se comporta cada um dos estilos de liderança dada a alteração na variável idade, segundo a metodologia de modelos que empregam variável de escolha qualitativa multinomial. Já as equações utilizadas para descrever o tipo de estilo em função do ano de matrícula foram as seguintes:

$$P(Y = \text{estilo } C) = \frac{1}{1 + e^{\beta_1 + \beta_2 \text{ano}} + e^{\alpha_1 + \alpha_2 \text{ano}} + e^{\gamma_1 + \gamma_2 \text{ano}} + e^{\delta_1 + \delta_2 \text{ano}}}$$

$$P(Y = \text{estilo } E) = \frac{e^{\beta_1 + \beta_2 \text{ano}}}{1 + e^{\beta_1 + \beta_2 \text{ano}} + e^{\alpha_1 + \alpha_2 \text{ano}} + e^{\gamma_1 + \gamma_2 \text{ano}} + e^{\delta_1 + \delta_2 \text{ano}}}$$

$$P(Y = \text{estilo } V) = \frac{e^{\alpha_1 + \alpha_2 \text{ano}}}{1 + e^{\beta_1 + \beta_2 \text{ano}} + e^{\alpha_1 + \alpha_2 \text{ano}} + e^{\gamma_1 + \gamma_2 \text{ano}} + e^{\delta_1 + \delta_2 \text{ano}}}$$

$$P(Y = \text{estilo } M) = \frac{e^{\gamma_1 + \gamma_2 \text{ano}}}{1 + e^{\beta_1 + \beta_2 \text{ano}} + e^{\alpha_1 + \alpha_2 \text{ano}} + e^{\gamma_1 + \gamma_2 \text{ano}} + e^{\delta_1 + \delta_2 \text{ano}}}$$

$$P(Y = \text{estilo } B) = \frac{e^{\delta_1 + \delta_2 \text{ano}}}{1 + e^{\beta_1 + \beta_2 \text{ano}} + e^{\alpha_1 + \alpha_2 \text{ano}} + e^{\gamma_1 + \gamma_2 \text{ano}} + e^{\delta_1 + \delta_2 \text{ano}}}$$

5 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Ao todo, foram pesquisados 60 acadêmicos nos quatro anos ou séries do curso. Observou-se que, no momento da pesquisa que ocorreu nos intervalos das aulas, estivesse presente ao menos, 40% de cada turma.

Em termos de distribuição de frequência no quesito ano (série), tem-se a composição conforme apresenta a tabela 1.

Tabela 1: Ano (série)

| Ano (série) | Frequência | (%) |
|-------------|------------|-----|
| 1° | 20 | 33 |
| 2° | 13 | 22 |
| 3° | 18 | 30 |
| 4° | 9 | 15 |
| Total | 60 | 100 |

Fonte: Elaborado pelos autores

Observa-se um número mais expressivo de participantes nas turmas do 1° e 3° anos, perfazendo juntas, 63% dos pesquisados.

Tabela 2: Gênero

| Sexo | Frequência | % |
|-----------|------------|-----|
| Masculino | 27 | 45 |
| Feminino | 33 | 55 |
| Total | 60 | 100 |

Fonte: Elaborado pelos autores

A tabela 2 indica uma ligeira vantagem numérica do sexo feminino nos participantes da pesquisa.

Tabela 3: Idade

| Idade (anos) | Frequência | (%) |
|---------------|------------|-----|
| Até 20 | 23 | 38 |
| Entre 21 e 30 | 28 | 47 |
| Entre 31 e 40 | 8 | 13 |
| Entre 41 e 50 | 1 | 2 |
| 51 ou mais | 0 | 0 |
| Total | 60 | 100 |

Fonte: Elaborado pelos autores

Os dados sobre a idade apontam para uma amostra significativamente jovem, pois, quase 2/5 tem até 20 anos. Se for somada à faixa dos que estão entre 21 e 30 anos, em termos relativos, tem-se 85% dos participantes da pesquisa.

Tabela 4: Trabalha atualmente

| Item | Frequência | % |
|--------------|------------|-----|
| Sim | 47 | 78 |
| Não | 12 | 20 |
| Sem resposta | 1 | 2 |
| Total | 60 | 100 |

Fonte: Elaborado pelos autores

Aos serem perguntados se estavam trabalhando no momento da pesquisa, a maioria, 78%, responderam que sim, reforçando o perfil dos acadêmicos da região, que conjuga trabalho e estudo.

Tabela 5: Função que ocupa

| Item | Frequência | % |
|-----------------|------------|-----|
| Chefia/gerência | 5 | 8 |
| Subordinado | 41 | 68 |
| Sem resposta | 14 | 23 |
| Total | 60 | 100 |

Fonte: Elaborado pelos autores

Quanto à função que ocupavam no momento da pesquisa, apenas 8% indicou ocupar função gerencial ou chefia, 68% indicaram serem colaboradores subordinados e 23% não

responderam a questão. Este último indicador já era esperado tendo em vista que 20% não estava trabalhando no período em que a pesquisa foi feita.

Após destacar os principais dados sociodemográficos, o foco se volta para a questão central da pesquisa, que são os resultados em torno dos estilos de liderança relatados na seção 3. Estes estilos, conforme a classificação de Blake e Mouton (1988) e buscando retomar as descrição já feitas acima, podem ser considerados a partir de 5 tipologias: 1) estilo 1.9 (orientação para as pessoas); 2) estilo 9.1 (orientação para a tarefa); 3) estilo 1.1 (sem orientação ou gerente omissos em termos decisórios e de liderança, faz mínimo para manter-se na organização); 4) estilo 5.5 (orientação burocrática em que o gerente objetiva chegar até o meio do caminho acompanhando os demais, não destoando do *status quo*); e, 5) estilo 9.9 (é a gerência em equipe e o faz, conciliando a orientação por metas de produção com a orientação para as pessoas). A tabela 6 apresenta a distribuição de frequência com os resultados sobre os estilos dos respondentes.

Tabela 6: Estilo de liderança (Grid gerencial)

| Estilo | Frequência | (%) |
|---------|------------|-----|
| C (1.1) | 2 | 3 |
| E (1.9) | 13 | 22 |
| V (5.5) | 15 | 25 |
| M (9.1) | 5 | 8 |
| B (9.9) | 25 | 42 |
| Total | 60 | 100 |

Fonte: Elaborado pelos autores

Ao se observar os resultados condensados na tabela 6 podem parecer dissonantes em relação ao que apregoa um curso de administração, uma vez que, em termos de entendimento hodierno para condução de equipe, deveria ser unanimidade, o estilo 9.9. Contudo, a caracterização de cada estilo apresentada por Blake e Mouton (1988) alertam para que sejam considerados vários fatores para a indicação de cada estilo de liderança, conforme apontado nos primeiros parágrafos da seção 3.

Sob a ótica de Blake e Mouton (1988), os resultados acima poderiam ser explicados pelo característica cultural das organizações onde estes acadêmicos estudam ou mesmo do porte destas. Outro aspecto importante diz respeito à situação da empresa e do grupo e aí cabe destacar a perspectiva da liderança situacional. Por exemplo, com colaboradores de menor escolaridade a tendência é de se perceber uma liderança mais autoritária e menos adepta da delegação. Esta tendência se altera quando a equipe em que a liderança é exercida dispõe de colaboradores com maior grau de escolaridade e qualificação, como são os casos de software

house. Além destes fatores, há aqueles que são intrínsecos ao líder, tais como valores, personalidade e experiência.

Observa-se que, apesar dos vários aspectos que podem estar envolvidos, 42% dos respondentes agem ou pensam sob a ótica do estilo 9.9, liderança que procura se orientar a partir das metas de produção e da construção concomitante de boas relações interpessoais. A desconcentração em relação a ao estilo 9.9 e se obter percentuais significativos para outros estilos como o 1.9 e o 5.5 demandaria um aprofundamento da pesquisa abrangendo outras variáveis. Deve-se observar que os dados coletados se limitam ao objetivo estabelecido para a pesquisa. Elementos relacionados às possíveis causas que indicassem os porquês destes resultados não constituíam seu o foco nesta edição, uma vez que seu propósito foi delimitado em torno de identificar os estilos de liderança dos acadêmicos em epígrafe.

Contudo, algumas conjecturas podem ser feitas a partir da estatística inferencial, que possibilita indicar probabilidades, e nesta análise, especificamente, relacionando os estilos com ano (série) e idade dos respondentes. Sob esta ótica, são apresentadas a seguir, duas análises feitas com base na estatística prescrita na seção 4.1. Nestas, os estilos de lideranças (variável dependente) são confrontados com o ano (série) e idade (ambas variáveis independentes) dos acadêmicos participantes da pesquisa e destas são abstraídas as probabilidades conforme demonstram os gráficos 1 e 2.

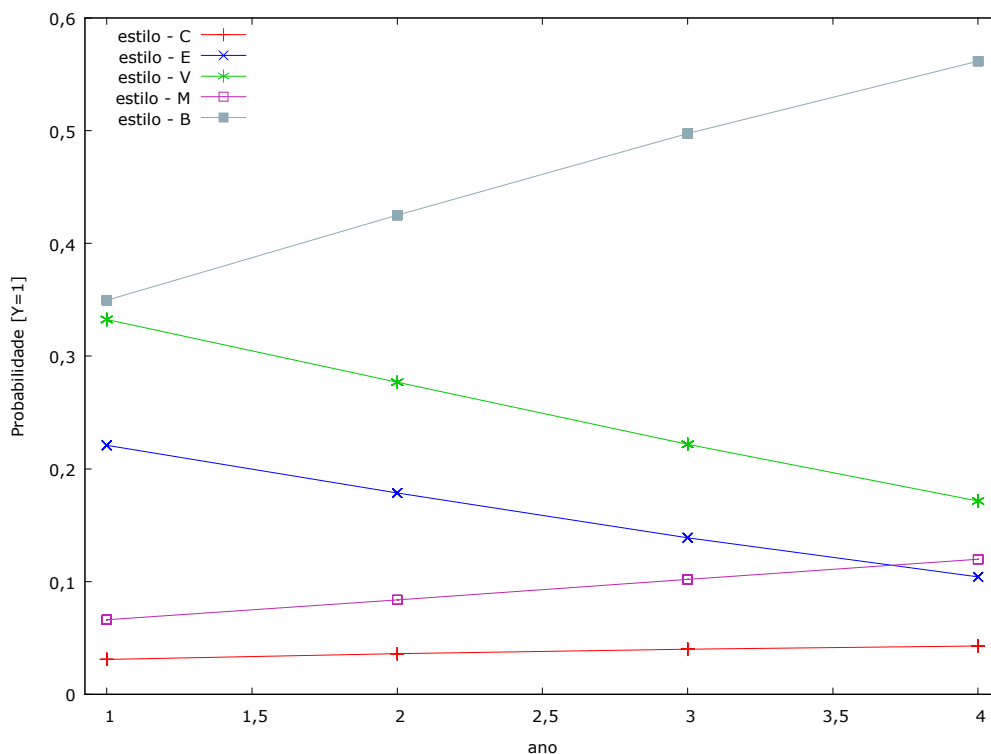


Gráfico 1: Estilo de liderança em função do ano de matrícula no ensino superior

Fonte: Elaborado pelos autores

Quanto o acadêmico avança no ensino superior maior é a probabilidade dele ter o nível de liderança B e, por conseguinte menor a probabilidade dele se identificar com os demais tipos de liderança.

O avanço no ensino superior é acompanhado pela diminuição na probabilidade do indivíduo identificar-se com os estilos de liderança V e E; enquanto que o aumento nos níveis de liderança C e M são muito pequenos. Tendência semelhante é percebida em relação à idade dos acadêmicos, cuja análise, é apresentada no gráfico 2 a seguir.

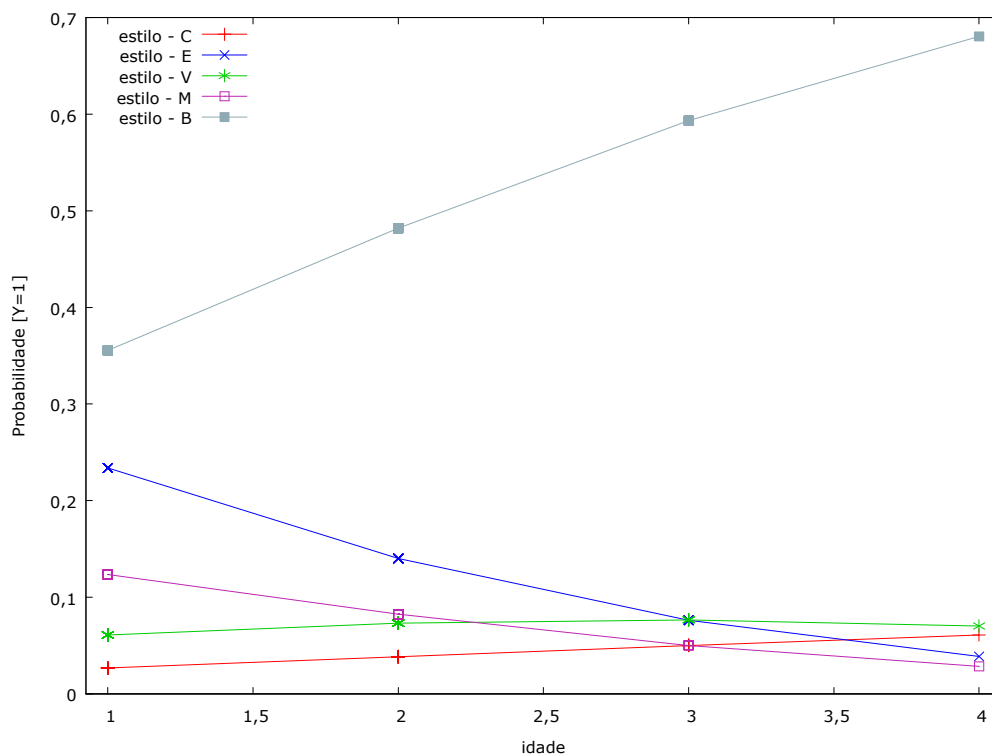


Gráfico 1: Estilo de liderança em função da idade do estudante universitário

Fonte: Elaborado pelos autores

Quanto maior a idade do estudante universitário, maior a probabilidade dele estar no estilo de liderança B e por conseguinte, menor a probabilidade de estar no demais estilo de liderança. Percebe-se que enquanto os tipos de liderança C e V aumentam de forma muito pequena, os estilos de liderança E e M diminuem muito; principalmente o estilo de liderança E o qual apresenta uma maior diminuição se comparado com M.

6 CONCLUSÃO

A presente pesquisa teve como objetivo investigar sobre os estilos de liderança dos acadêmicos do curso de Administração da UEMS/UU. Ponta Porã. Para isso, se valeu dos estilos descritos por Blake e Mouton (1988). Observa-se que este objetivo foi alcançado, uma vez, que foi possível identificar os estilos com maior e menor concentração.

É sabido que a racionalidade da Administração procura maximizar os resultados das organizações e isso implica em escolher de forma coerente, as formas de geri-las. Isso implica inclusive, na escolha mais adequada do estilo de gestão. Neste sentido, o Grid gerencial de Blake e Mouton (1988) apresenta subsídios relevantes. Em sendo o *locus* de formação do administrador, um curso de Administração deve se dedicar a estudar também, questões relacionadas à liderança, tendo em vista que é da adequação e eficácia desta que as equipes tenderão a serem mais produtivas e eficazes.

Os resultados indicam, mesmo que de forma embrionária, que há preocupação em buscar indicar a melhor escolha em termos de estilo de liderança, prova disso é a própria pesquisa que foi desenvolvida. Contudo, o estilo vai depender de uma série de fatores e circunstâncias em que a mesma vai ser exercida. Há sim, a indicação do que seria o estilo mais indicado, que é o 9.9, porém, este pode não ser o mais indicado em alguns casos ou empresas. Obviamente, que a escolha precisa ser no sentido de levar a empresa a níveis satisfatórios de competitividade, condição para seu crescimento e sobrevivência.

Ao finalizar o presente estudo, é importante considerar que os resultados obtidos são relevantes, contudo, carecem de novas pesquisas com escopo interdisciplinar, para que estes resultados sejam melhor explicados. Neste sentido, abrem-se possibilidades de futuras pesquisas voltadas a identificar outras variáveis que possam dar maior profundidade ao entendimento dos resultados ora alcançados.

REFERÊNCIAS

ADULAVIDHAYA, P.; RIBIÈRE, V. The impact of the perceived expatriate leadership styles on Thai subordinates intention to share knowledge. In.: Proceedings of the 13th European Conference on Knowledge Management (ECKM 2012). Org. Juan Gabriel Cegarra. Disponível em: < http://www.academic-bookshop.com/ourshop/prod_2223254-ECKM-2012-Proceedings-of-the-13th-European-Conference-on-Knowledge-Management-Cartagena-Spain-CD-version.html>. Acesso em: 14 Ago. 2014.

BARNEY, J. B. Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. *Journal of Management*, v. 17, n. 1, 9. 99-120, 1991.

- BARNEY, J. B.; HESTERLY, W. S. Administração estratégica e vantagem competitiva. Trad. Monica Rosemberg. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.
- BARRETO, C. E. V. Estilos de liderança Segundo Blake e Mouton: uma pesquisa exploratória. 145 f. Dissertação (Mestrado). Programa de Pós-graduação da Universidade São Francisco. Bragança Paulista, USF, 2003.
- BATEMAN, T. S.; SNELL, S. A. Administração: novo cenário competitivo. Trad. Bazán Tecnologia e Linguística Ltda. São Paulo: Atlas, 2006.
- BLAKE, R. R.; MOUTON, J. S. 1964. The managerial grid: key orientations for achieving production through people. Huston: Gulf Publishing Company, 1964.
- BLAKE, R. R.; MOUTON, J. S. O novo Grid Gerencial. Trad. Lélío de Barros. 5. ed. São Paulo: Pioneira Editora, 1988.
- CASTRO, C. A. P. Sociologia Aplicada à Administração. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2011.
- DAFT, R. L. Administração. 2. ed. Trad. São Paulo: Cengage Learning, 2010.
- ETZIONI, A. 1964. Modern organizations. Prentice-Hall, 1964.
- FAYOL, H. Administração industrial e geral. Trad. São Paulo: Atlas, 1958.
- GIL, A. C. Métodos e técnicas de pesquisa social. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2008.
- MARÔCO, J. Análise Estatística com Utilização do SPSS. 3. ed. São Paulo: Edições Silabo, 2007.
- MAXIMIANO, A. C. A. Introdução à Administração. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2008.
- MOTTA, F. C. P.; VASCONCELOS, I. F. G. Teoria Geral da Administração. 3. ed. São Paulo: Thomson Pioneira, 2006.
- RICHARDSON, R. J. Pesquisa social: métodos e técnicas. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2011.