

os líderes desenvolvem um papel primordial. Esta é a opinião de Schein (1996). No que se refere aos estágios iniciais, por exemplo, o líder deve fornecer a "energia para que a organização comece a ter bom êxito" (p. 82). Estando as organizações de posse de potencial para viver e sobreviver, a cultura organizacional passa a ser um fator importantíssimo na garantia do êxito. Nesta fase, "é vital reconhecer que se a organização é bem-sucedida e o sucesso é atribuído ao líder, a personalidade dele se incorpora à cultura da organização" (p. 83). No estágio de manutenção, o enfoque da liderança passa a ser o de crescimento conjunto com a organização. "Os líderes bem-sucedidos nesta fase são aqueles com suficiente percepção pessoal para crescer com a organização e mudar a própria perspectiva ou aqueles que reconhecem as próprias limitações e permitem o despertar de outras formas de liderança" (p. 84-85). Para que as organizações não pereçam, os líderes precisam ser agentes de mudança. Neste estágio, "o problema não é somente como adquirir novos conceitos e habilidades, mas também como desaprender o que não é mais útil à organização" (p. 85).

Como se pode perceber nas considerações feitas pelos autores acima, cada vez mais o sucesso organizacional dependerá da eficácia da liderança. Então, seria razoável que os cursos de administração, ao se proporem formar administradores para as necessidades modernas, enfocassem a liderança como um atributo fundamental no processo de formação do administrador. Mas o que se tem verificado é que este tem sido um dos pontos de maior negligência dos cursos de administração. BERNDT e NAGELSCHMIDT (1995), por exemplo, ao analisarem os atributos dos administradores recém-formados pela Escola de Administração da USP, constataram que a capacidade de liderança foi o atributo que apresentou a maior discrepância entre o que era considerado pelos alunos como importante para a profissão e o que o curso tinha contribuído. Constatação como esta parece desapontar, tanto no Brasil quanto nos Estados Unidos, a expectativa daqueles que são responsáveis pelo recrutamento e seleção de novos talentos no mercado (Exame, 1996; Business Week, 1988). Atualmente, este fato torna-se ainda mais grave, pois o momento nas

organizações requer um número maior de líderes.

Os cursos de administração precisam se dotarem de um processo de educação que contemple a formação de líderes. Neste sentido, é necessário que se leve em consideração os aspectos que parecem ser mais relevantes para que os alunos dos cursos de administração tenham uma formação em liderança. Este trabalho, portanto, teve como objetivo verificar até que ponto os cursos de graduação em Administração - responsáveis pela formação das habilidades necessárias ao processo administrativo - estão atendendo às legítimas expectativas do mercado de trabalho e, conseqüentemente, às necessidades dos seus respectivos alunos. Também discute-se aqui a associação entre o estilo de liderança do docente e a natureza da disciplina ministrada pelo mesmo.

2. Investigação

Partimos do princípio de que a formação dos profissionais, no ensino superior, é em grande parte responsabilidade da instituição de ensino na qual são desenvolvidas as atividades acadêmicas. Isto quer dizer que é influenciada por atividades curriculares e extracurriculares, sistema de avaliação, condições físicas (ambientes e equipamentos adequados às atividades), acervo bibliográfico à disposição dos alunos, capacitação e atualização dos conhecimentos dos docentes e, em especial, o estilo de liderança dos docentes. Desta forma, o trabalho teve os seguintes objetivos:

Objetivo geral: Identificar os estilos de liderança adotados pelos docentes na condução das atividades acadêmicas, verificando as características peculiares de acordo com a natureza da disciplina, através de um estudo de caso junto a uma Instituição de Ensino Pública.

Objetivos específicos: Identificar através das ementas propostas ao curso de Administração de Empresas as habilidades que são enfatizadas em cada disciplina, formulando conseqüentemente um perfil do curso através da natureza das disciplinas.

Verificar se o estilo de liderança adotado pelo docente na condução das atividades acadêmicas é de acordo com a natureza da disciplina :

- Docentes que ministram disciplinas com ênfase na habilidade técnica lideram as atividades acadêmicas voltadas para a tarefa;
- Docentes que ministram disciplinas com ênfase na habilidade humana lideram as atividades acadêmicas voltadas para a pessoa;
- Docentes que ministram disciplinas com ênfase na habilidade conceitual lideram as atividades acadêmicas voltadas para a tarefa e para as pessoas.

Adotou-se a metodologia do estudo de caso para explorar os tópicos levantados nos objetivos. Uma instituição de ensino superior pública localizada no Norte do Paraná foi adotada como objeto de estudo neste trabalho. Os dados foram coletados através de instrumentos de pesquisa de auto-preenchimento respondidos por docentes, alunos e coordenadores do curso.

3. Resultados

3.1. Quanto ao enfoque das habilidades nas disciplinas (instrumento 1)

Este questionário consistia, em síntese, na classificação das disciplinas segundo os enfoques nas habilidades (técnicas, humanas e conceituais), onde o respondente deveria distribuir 100 pontos percentuais nas devidas habilidades que ele achasse que a disciplina enfocava.

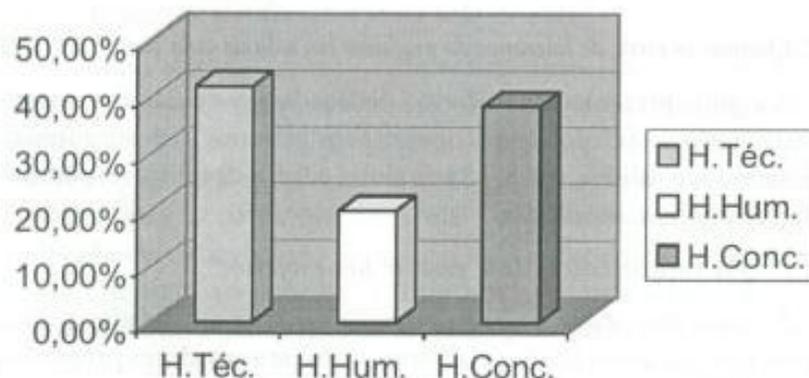


Figura 1: Proporção das habilidades enfatizadas no curso de Administração

Como se pode verificar, 41,8% das atividades desenvolvidas pelos alunos do curso de Administração estão voltadas para a formação da habilidade técnica, que consiste em utilizar conhecimentos, métodos, técnicas e equipamentos para a realização de tarefas específicas, através de sua instrução. As habilidades técnicas representam o conhecimento específico de um cargo normalmente associado à área funcional. Apenas 19,9% dessas atividades estão voltadas para a formação da habilidade humana, que consiste na capacidade e discernimento para trabalhar com pessoas, compreender suas atitudes e motivações e aplicar uma liderança eficaz. Tais atividades representam a habilidade que o administrador deve ter no trato com pessoas. Se ele deve atingir resultados com pessoas é preciso que estas pessoas sejam lideradas, motivadas, recebam as comunicações necessárias ao seu trabalho, ora sendo valorizadas como indivíduos, ora sabendo trabalhar como uma equipe coesa. Por último, 38,3% das atividades desenvolvidas pelos alunos do curso de Administração estão voltadas para a formação da habilidade conceitual, que consiste na habilidade para compreender as complexidades da organização total e não apenas aquilo que está de acordo com os objetivos e necessidade de seu grupo imediato. Representam a necessidade do administrador de ter uma visão do todo, ter um visão "macro". É a habilidade de olhar além das fronteiras de seu setor, departamento ou empresa, saber como a organização se relaciona com o meio ambiente e entender suas relações.

3.2. Quanto ao estilo de liderança do professor em sala de aula (instr. 2A e 2P)

A seguir apresentamos de forma detalhada o conteúdo das questões e respectivos resultados apresentados com base nos 164 questionários preenchidos e válidos, sendo 158 de aluno e 6 dos docentes responsáveis pelas disciplinas escolhidas.

3.2.1. Que características deve possuir um professor?

A teoria dos traços enfatiza especialmente as qualidades pessoais do líder. Ficou assim conhecida porque seus pesquisadores propunham que o líder deveria possuir certas características de personalidade

especiais que seriam as principais facilitadoras no desempenho do papel de liderança (Bergamini, 1996). Como retrata BRYMAN, citado por BERGAMINI (1996, p. 28):

"existem três grandes tipos de traços sobre os quais fala a literatura. Primeiramente existem os fatores físicos, tais como altura, peso, físico, aparência e idade. Segundo, os pesquisadores examinaram habilidades características, tais como inteligência, fluência verbal, escolaridade e conhecimento. Terceiro, uma ampla gama de aspectos de personalidade foram examinados. Tais aspectos incluíram moderação, introversão, extroversão, dominância, ajustamento pessoal, autoconfiança, sensibilidade interpessoal e controle emocional".

As questões 1 a 7 foram estruturadas com o objetivo de verificar a consistência e a atualidade da teoria do traços. Por um lado, os resultados obtidos apontam, em termos, para a consistência e atualidade da Teoria dos Traços, principalmente em relação às habilidades necessárias a um professor (fluência verbal e conhecimento técnico) e aos aspectos de sua personalidade (controle emocional e autoconfiança), tal como se objetivou identificar com nas questões de números 1, 2, 3 e 4. Por outro lado, tanto alunos e docentes identificaram, através da questão 5, não existir um tipo físico próprio para um docente, bem como na questão 7, onde os alunos deveriam identificar se há idade específica para ser docente. O mesmo pode ser dito com relação à questão 6, que buscava identificar a existência de uma aparência própria de um docente. Estes dados, principalmente os três últimos, relativizam, pelo ao menos no caso estudado, a validade da teoria dos traços para a profissão de docente.

3.2.2. Autocracia ou democracia na sala de aula?

Segundo alguns autores, na liderança autocrática apenas o líder decide e fixa as diretrizes sem qualquer participação do grupo. É ele quem determina as providências para a execução das tarefas, cada uma por vez, e de maneira imprevisível para o grupo, determinando também qual a tarefa que cada um deverá executar e qual o seu companheiro de trabalho. Já na liderança democrática, contrastando com a liderança autocrática, as diretrizes são debatidas e decididas pelo grupo que é estimulado e assistido pelo líder. O próprio grupo esboça as providências e técnicas para atingir o alvo, com aconselhamento técnico do líder, quando necessário. Neste caso, as

tarefas ganham novas perspectivas com os debates. A divisão das tarefas fica a critério do próprio grupo e cada membro tem liberdade de escolher seus colegas de tarefa. O líder procura ser um membro normal do grupo, em espírito, sem encarregar-se muito de tarefas, ao mesmo tempo em que limita-se aos fatos em seus elogios e críticas. O exercício deste estilo de liderança demonstra que os grupos não chegam a apresentar um nível quantitativo de produção tão elevado como quando submetidos a liderança autocrática, porém, proporciona melhor qualidade acompanhada de um clima de satisfação, de integração grupal, de responsabilidade e de comprometimento das pessoas. (Chiavenato, 1997, p.150)

As questões 8 a 11 foram estruturadas com o objetivo de verificar a forma de liderança, classificando-a por meio das respostas em: autocrático, democrático e autocrático benevolente consultivo¹. Estas categorias baseiam-se no trabalho pioneiro sobre liderança de White e Lippitt, realizado em 1939, tal como aponta Chiavenato (1982).

Analisando os dados das respostas fornecidas pelos alunos, identificamos uma tendência à democracia em sala de aula por parte dos docentes. Segundo os alunos, 28,8% dos docentes implementam regime autocrático nas salas de aula, 31% regime autocrático benevolente ou consultivo e 40,2% dos docentes fazem da sala de aula um lugar democrático. Porém, os dados coletados com os docentes demonstram haver um equilíbrio entre o estilo autocrático e o democrático, ou seja, cada estilo representa 37,5%, ao passo de 25,0% apontaram para o regime autocrático benevolente ou consultivo. Isto quer dizer que há distorções significativas entre as percepções dos professores e alunos em quase todas as disciplinas quanto ao tipo de regime instaurado nas salas de aula. A maior contradição encontrada concentra-se nas disciplinas pertinentes à habilidade humana, onde os resultados demonstraram uma extrema diferença entre a visão dos

¹ A classificação das respostas considerou uma escala ou continuum onde um pólo correspondia ao estilo autocrático e o oposto ao estilo democrático. A posição intermediária foi denominada de autocrático-benevolente ou consultivo, correspondendo a tendência de um líder democrático se comportar de maneira diretiva em determinadas circunstâncias, ou um líder autoritário que permite decisões de menor importância pelo grupo.

alunos e dos docentes. No caso da disciplina 008, para exemplificar um pouco, o docente aponta uma extrema tendência à democracia (75%), ao passo que os alunos indicaram perceber suas atitudes direcionadas 42,3% para a autocracia. Outro exemplo interessante é o caso da disciplina 051, cujo docente assinalou que 50% de seu estilo de liderança situava-se na autocracia, e os outros 50% na autocracia benevolente ou consultiva. No entanto, os resultados dos alunos demonstraram uma concentração de 44,6% para o estilo democrático.

3.2.3. O que é o mais enfocado nas salas de aula: as tarefas ou as pessoas?

Segundo o Grid Gerencial, o líder ideal é o que demonstra a preocupação com as tarefas e com as pessoas, ao invés de desenvolverem mais uma dimensão (tarefas ou pessoas) em detrimento de outra. Isto ficou constatado através dos resultados obtidos com os alunos dentre as 6 disciplinas analisadas, cujas de maior pontuação obtida, como se verá logo abaixo, foram as disciplinas 008, 051 e 012.

As questões de número 12 a 27 foram elaboradas com o objetivo de classificar o estilo de liderança em ênfase nas tarefas (estrutura) e ênfase nas pessoas (consideração), utilizando a pontuação obtida com base nos seguintes critérios: (a) nas questões 12 a 19, que visavam identificar o quanto os docentes enfocavam as tarefas - 3 (quase sempre), 2 (às vezes) e 1 (quase nunca) -, identificamos que quanto mais a soma dos valores dados às questões aproximava-se de 24, mais demonstrava a existência de um estilo de liderança voltado predominantemente para a tarefa, ao passo que quanto mais próximo de 8 fosse essa soma, mais o estilo de liderança se caracterizava como "quase nunca" voltado para a tarefa; e (b) nas questões de número 12 a 27, que visavam identificar o quanto os docentes enfocam as pessoas, usando para isso os mesmos pesos descritos acima, identificamos que o resultado, quanto mais próximo de 21, demonstrava a existência de um estilo de liderança voltado para as pessoas e, quanto mais próximo de 7, o estilo de liderança se apresentava como "quase nunca" voltado para as pessoas.

Os resultados obtidos demonstraram que o estilo de liderança adotado pelo docentes, quer seja aquele que se volte para a tarefa ou aquele voltado para as pessoas, não parece está associado à habilidade a ser desenvolvida pela disciplina. Porém, o estilo de liderança voltado para a tarefa predominou nas respostas dos alunos, ao passo que os dados fornecidos pelos docentes apresentaram uma certa igualdade quanto aos dois estilos. Outro ponto importante diz respeito à existência de diferenças perceptivas entre alunos e docentes quanto ao estilo de liderança adotado nas disciplinas 040, 008 e 021. Nas disciplinas 040 e 021, por exemplo, detectamos diferenças tanto a nível de tarefa quanto de pessoas. Já na disciplina 008, os dados mostram a maior diferença entre a percepção dos alunos e docente no que se refere à tarefa: 13 pontos para docentes e 20,4 para os alunos.

3.2.4. Sala de aula: manda quem pode, obedece quem tem juízo?

Para BENNIS & NANUS (1988, p. 14), "*liderança é o uso sábio do poder*". Os líderes eficazes possuem uma habilidade e sensibilidade para utilizarem diferentes fontes e tipos de poder. Segundo Krausz (1988), há dois tipos gerais de poder: poder organizacional e poder pessoal. O poder organizacional está diretamente ligado à localização do indivíduo numa dada estrutura. Este tipo de poder é distribuído entre as pessoas que fazem parte de uma estrutura, e estabelece limites para os atos influenciáveis, tendo uma característica basicamente limitativa e restritiva, podendo manifestar-se sob três formas: coerção e/ou pressão, posição e recompensa. Baseia-se no medo de atos primitivos contra o receptor da influências, ou seja, do influenciado. Já o poder pessoal não pode ser distribuído, tão pouco atribuído, pois refere-se às características do próprio indivíduo, suas experiências, conhecimento, estilo de gerenciamento interpessoal. O poder pessoal poderá manifestar-se de três formas: conhecimento, apoio e competência interpessoal.

As questões 28 a 33 foram estruturadas com o objetivo de verificar a forma de poder exercida pelos professores. Como o objetivo não era analisar os dados de acordo com a ênfase na habilidade ou disciplina,

estes dados foram agrupados para facilitar a pesquisa. Assim, detectamos a maior contradição na disciplina 051, onde os alunos apontaram 75,3% para quase sempre na ênfase do poder pessoal, ao passo que respostas do docente indicaram 33,33%. Nas demais questões sobre poder pessoal e poder da posição, a ênfase foi mantida, porém não apresentada a mesma intensidade.

3.2.5. E a satisfação dos alunos quanto à liderança dos professores?

As questões 34 a 43 foram estruturadas com o objetivo de verificar através dos fatores motivacionais e higiênicos, conforme teoria de HERZBERG, a intensidade da satisfação por parte dos alunos com relação às atividades acadêmicas pertinentes à disciplina. As questões pertinentes aos fatores motivacionais abordavam os seguintes assuntos: disciplina em si mesma, realização pessoal do aluno, reconhecimento, progresso profissional e responsabilidades. As questões pertinentes aos fatores higiênicos abordavam os seguintes assuntos: as condições ambientais onde são desenvolvidas as atividades, as notas obtidas nas avaliações, clima e cultura da sala, relações com o professor e formas de avaliação.

Ao analisarmos os resultados por habilidade, detectamos um maior percentual de motivação, tanto para os fatores motivacionais quanto higiênicos, nas disciplinas 008, 051 e 012. Também detectamos entre os alunos uma maior concentração de respostas positivas quanto aos fatores motivacionais e higiênicos nas disciplinas pertinentes às habilidades humana e conceitual.

4. Considerações Finais

Com relação à análise do perfil do curso de Administração de Empresas estudado, os resultados obtidos através dos questionários preenchidos detectaram que há ênfase no desenvolvimento das habilidades técnica e conceitual em detrimento da formação da habilidade humana, fato este que não vai de encontro aos objetivos atuais do curso de Administração estabelecidos no Manual do calouro, nem com as atuais necessidades do mercado de trabalho. Portanto, para que os objetivos do curso e os anseios da sociedade fossem

alcançados, haveria necessidade de se reformular o curso no sentido de se dar mais ênfase ao desenvolvimento da habilidade humana.

O resultado obtido com a pesquisa mostra que somente 19,9% das atividades são direcionadas para o desenvolvimento da habilidade humana, como por exemplo desenvolvimento da capacidade e discernimento para trabalhar com pessoas e aplicar uma liderança eficaz motivando e valorizando as pessoas como indivíduos. Entretanto, sabe-se que as mudanças significativas nas organizações só ocorrerão, de fato, com a participação efetiva dos líderes de linha de frente e gerentes de nível médio. Assim, a ênfase menor no desenvolvimento da habilidade humana não só fere os objetivos estabelecidos para o curso analisado, mas também a grande necessidade das organizações em obterem uma liderança eficaz.

No tocante à habilidade conceitual, questionamos a extrema dificuldade existente no sentido de o mercado de trabalho não conseguir absorver toda ou boa parte de administradores que se formam anualmente. Mas mesmo que o mercado de trabalho absorvesse toda a demanda, ao se considerar que a habilidade conceitual é responsável pelo sucesso da alta administração, questiona-se a pouca idade e, conseqüentemente, a falta de maturidade dos formandos para ocuparem esses cargos, além dos empresários questionarem o benefício que a empresa teria em contratar um recém-formado. Uma saída para este impasse está em tirar as linhas de produção de nossas salas de aula, direcionando o curso de Administração para atender as reais expectativas das organizações que irão absorvê-los, ou seja, ao final do curso o acadêmico teria oportunidade de direcionar seus estudos para uma atividade mais específica, como por exemplo: lidar com técnicas, pessoas, ocupar um posto de alta direção ou constituir uma empresa.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- BENNIS, Warren G. *A invenção de uma vida*. Rio de Janeiro: Campus, 1995.
- _____. *A formação do líder*. São Paulo: Atlas, 1996.
- BENNIS, Warren & NANUS, Burt. *Líderes: Estratégias para assumir a verdadeira liderança*. São Paulo: Harbra, 1988.
- BERGAMINI, Cecília W. *Liderança: administração do sentido*. São Paulo: Atlas, 1996.
- BERNDT, Alexander; NAGELSCHMIDT, Anna Mathilde P.C. Atributos do administrador recém-formado: um estudo de caso. *Revista de Administração*, v. 30, n. 3, p. 91-97, jul./set. 1995.
- BUSINESS WEEK. *The best B-Schools*, 28 nov. 1988.
- CHIAVENATO, Idalberto. *Introdução à teoria geral da administração*. 3. ed. São Paulo: McGraw-Hill, 1983.
- _____. *Administração de Empresas: Uma abordagem contingencial*, São Paulo, Mc Graw-Hill, 1982.
- _____. *Gerenciando Pessoas: O passo decisivo para a administração participativa*. São Paulo: Makron Books, 1997.
- CONGER, J.A. *Líder carismático*. São Paulo: Makron Books, 1991.
- CROSBY, Phillip B. *Liderança - a arte de tomar-se um executivo*. São Paulo: Makron Books, 1991.
- EXAME. *Você vai dar certo? a nova era exige uma nova atitude dos executivos*, 4 set. 1996.
- FIEDLER, F.E. *Liderança e administração eficaz*. São Paulo: Pioneira, 1981.
- HESELBEM, Frances et al. (Ed.). *O líder do futuro*. São Paulo: Futura, 1996.
- KAUSZ, Rosa R. *O poder nas organizações: - empresa & gerentes*. São Paulo: Nobel, 1988.
- KEENAN, A. Interviewers: evaluation of applicant characteristics: differences between personnel and non-personnel managers. *Journal of Occupational Psychology*, n. 49, p. 223-230, 1976.
- KOUSES, J.M.; POSNER, B.Z. *O desafio da liderança - como conseguir efeitos extraordinários em organizações*. Rio de Janeiro: Campus, 1991.
- MCGREGOR, Douglas. *Motivação e liderança*. São Paulo: Brasiliense, 1973.
- PINCHOT, Gifford. Criando organizações com muitos líderes. In: HESSELBEM, Frances et al. (Ed.). *O líder do futuro*. São Paulo: Futura, 1996.
- SCHEIN, E.H. *Organizational culture and leadership: a dynamic view*. San Francisco: Jossey-Bass, 1985.
- _____. *Liderança e cultura organizacional*. In: HESSELBEM, Frances et al. (Ed.). *O líder do futuro*. São Paulo: Futura, 1996.
- SIEVERS, B. *Work, death and life itself - essays of management and organization*. Berlin: Walter de Gruyter Co., 1994.
- SMITH, Peter B. & PETERSON, Mark F. *Liderança, organizações e cultura*. São Paulo: Pioneira 1994.
- YUKI, G.A. *Leadership in organizations*. New York: Prentice-Hall, 1989.