

PERFIL DO LÍDER PARA O ANO 2000

Fauze Najib Mattar^()*
*Alunos da FEA/USP - Administração^(**)*

RESUMO

Este artigo relata os resultados de pesquisa realizada para determinar o perfil do líder para o ano 2.000.

Foram pesquisadas 43 características relacionadas com liderança junto a uma amostra não probabilística de 483 executivos da Grande São Paulo, da Região de Ribeirão Preto e do Rio de Janeiro, de empresas de diversos portes e de diversas características em termos de origem e propriedade do capital.

A aplicação da análise fatorial aos dados obtidos reduziu as 43 características pesquisadas aos seguintes 10 fatores: trabalho em equipe, sensatez, maturidade, magnetismo pessoal, determinação, credibilidade, dinamismo, racionalidade, autoritarismo e auto-desenvolvimento, que no seu conjunto explicaram 56% da variância.

(*) Bacharel, Mestre, Doutor e Livre Docente em Administração pela FEA/USP. Professor da FEA/USP e ex-professor de outras instituições de ensino superior. Coordenador do Programa de Educação Continuada em Administração para Executivos USP-DA/FEA/FIA. E-mail: fauze@usp.br

(**) Esta pesquisa foi realizada com a participação dos seguintes alunos do curso de graduação EAD-445/Pesquisa de Marketing da FEA-USP: João Henrique Abrão Normanha, Karina Alessandra de M. Gomes, Karina Kuroda, Lia Naomi Asai, Liliane Correa de Oliveira, Lucas Azevedo de Oliveira, Luciana Ansanelli, Luciane S. Hara, Luis Augusto Castex, Luis Bersou Jr., Maíra Arantes Rodrigues, Marcelo da Silva Nascimento, Márcio Zaitz, Marco Antônio de M. Fonseca, Marcos Donizetti de Almeida, Marcos Imatomi Schmidt, Marcos Rocha de Avo, Maria Carlota M. Senger, Maria José V. Vitti, Marlos Francisco de Souza Araujo, Maurício Salvi, Mauro Silveira Correa, Nancy Curado Tolentino, Nélio Alfredo Gobbo, Norton Luiz Fortuna de Oliveira, Pablo Gomes, Patrícia de Battisti, Paulo Roberto de Souza Rodrigues, Rafael Alvarenga, Regina Kajikawa, Rejane Kanashiro, Renata Truzzi de Souza, Ricardo Franca de Araujo, Ricardo Túlio Longo, Rogério Bueno Pimenta, Rogério Uvo, Ronaldo Inamine, Sabrina Vela Martins, Simone Yumi Hamaya, Tales Henrique da Silva, Vitor Piuma Silveira, Walter Harada Jr. e a estagiária Simone Suman de Oliveira.

INTRODUÇÃO

Com a Globalização e a entrada da humanidade na Era da Informação, a competição e a concorrência entre as empresas elevou-se a níveis jamais imaginados e tende a continuar a crescer em velocidade cada vez maior. Estes fenômenos demandam que as empresas tenham que melhorar e muito sua competitividade como condição de sobrevivência. Diante deste quadro, o ser humano passa a se constituir no mais importante recurso de uma organização. O importante agora, e daqui para frente, é ter pessoas que maximizem o uso do capital e que saibam gerar, desenvolver e aplicar conhecimentos, métodos e tecnologias, notadamente às relacionadas com o ser humano, de como tornar as pessoas motivadas para atingir os objetivos organizacionais.

Para que se tire o máximo de proveito dos Recursos Humanos de uma empresa, é necessário que sejam bem recrutados, selecionados, ensinados e treinados, motivados, mantidos e envolvidos. Neste processo a presença de líderes é essencial. Como devem ser esses líderes? Quais devem ser suas características que os tornam verdadeiros líderes, adaptados às circuns-

tâncias ambientais de contínuas e drásticas mudanças?

O objetivo do presente trabalho foi determinar quais são as principais características desejadas para os líderes organizacionais no contexto social e empresarial do ano 2000, no Brasil.

Muito já se estudou sobre as características de líderes e de lideranças. As razões para este estudo dizem respeito a dois fatores. Primeiro é o de atualizar o estudo dessas características para o presente e para o ambiente próximo que se descortina, partindo-se do pressuposto que características adequadas para um líder em um determinado ambiente podem não ser as mesmas para outros ambientes; segundo é o de realizar um estudo pesquisando executivos brasileiros e, assim, poder comparar os resultados com estudos efetuados com executivos de outros países.

Características de Líderes

Santos (1997:158) apresenta as características diferenciadoras dos líderes quando comparados com os gerentes, reproduzidas no Quadro 1.

Quadro 1 - Características Diferenciadoras Entre Gerentes e Líderes

Gerentes	Líderes
Administra	Inova
É uma cópia	É um original
Foco: sistemas e estruturas	Foco: pessoas
Apoia-se no controle	Inspira confiança
Visão de curto prazo	Visão de longo prazo
Pergunta como e quando	Pergunta o quê e por quê
Tem os olhos sempre nos limites	Tem os olhos sempre no horizonte
Limita	Dá origem
Aceita o <i>status quo</i>	Desafia
É o clássico bom soldado	É a sua própria pessoa
Faz certo as coisas	Faz a coisa certa

Fonte: SANTOS, Enise Aragão. A liderança nos grupos autogeridos. In Anais do II SEMEAD, 1997, p. 158.

Kouzes e Posner (1997:21) realizaram uma pesquisa em 1987, e voltaram a reaplicá-la em 1995, cujo objetivo foi o determinar as características de líderes admirados. Segundo esses autores, mais de 225 características foram identi-

ficadas. A última versão da pesquisa foi aplicada em mais de 20.000 pessoas em quatro continentes. As 20 características mais apontadas e as respectivas incidências de respostas estão na Tabela 1.

Tabela 1 - Características de Líderes Admirados

Características	1987 (%)	1995 (%)
Honesto	83	88
Visão de futuro	62	75
Inspirador	58	68
Competente	67	63
Justo	40	49
Encorajador	32	41
Tolerante	37	40
Inteligente	43	40
Objetivo	34	33
Digno de confiança	32	32
Corajoso	27	29
Cooperativo	25	28
Imaginativo	34	28
Atencioso	26	23
Determinado	20	17
Amadurecido	23	13
Ambicioso	21	13
Leal	11	11
Auto-controlado	13	5
Independente	10	5

Nota: Esta porcentagens representam respondentes de quatro continentes: América, Ásia, Europa e Austrália. A maioria, no entanto, é dos Estados Unidos.

Fonte: KOUZES, James M. and POSNER, Barry Z. *The leadership Challenge* - How to keep getting extraordinary things done in organizations, p. 21.

Thomas (*Exame* - Idéias e Soluções - 06/12/1996) apresenta os seguintes cinco passos básicos da liderança: enxergar, monitorar-se, trabalhar com valores, confiar e desafiar.

Na Federal Express - FEDEX (*Exame*, 11/02/1998: 95), de vasta experiência acumulada

nasceu a lista de nove atributos pessoais que devem ser comuns a seus líderes, apresentada no Quadro 2.

Quadro 2 - Atributos Comuns aos Líderes da FEDEX

Atributos	Descrição
Carisma	Instila fé, respeito e confiança. Tem uma capacidade especial para enxergar o que para outros requer tempo para pensar. Transmite um forte senso de missão.
Consideração individual	Prepara, aconselha e instrui as pessoas que precisam. Ouve ativamente e ajuda os novatos.
Estimulação intelectual	Incentiva os outros a usar a razão e evidências, invés de emitir opiniões infundadas. Comunica-se de um jeito que força os demais a reavaliar idéias que jamais haviam questionado.
Coragem	Defende idéias mesmo que elas não sejam populares. Faz o que é certo para a empresa e para os funcionários, ainda que isto cause sofrimento pessoal.
Segurança	Acompanha e honra compromissos. Assume seus atos e aceita responsabilidades pelos erros. Trabalha bem, independentemente do chefe.

Flexibilidade	Funciona eficientemente em ambientes em transformação. Consegue lidar com mais de um problema por vez. Muda de rumo quando a situação recomenda.
Integridade	Faz o que é moral e eticamente correto. Não abusa de privilégios do cargo. É um modelo consistente.
Discernimento	Consegue fazer avaliações objetivas e seguras de cursos alternativos de ação por meio de lógica, análise e comparação. Utiliza sua experiência e informação para dar perspectiva a decisões presentes.
Respeito pelos outros	Reconhece e não menospreza as opiniões e o trabalho de outras pessoas, independentemente de <i>status</i> ou posição.

Fonte: *Revista Exame*, 11 de fevereiro de 1998, p. 95, Liderança - A receita da FEDEX.

Faraggi e Cassaro (1997:14) afirmam que:

"A iminência de uma nova era e, conseqüentemente, de uma nova civilização, as lições do passado e as incertezas diante do futuro denunciam a perda de eficácia de algumas fórmulas de sucesso empregadas. Na busca por novas soluções, um único foco ganha destaque: o indivíduo. Sua capacidade pessoal de adaptação a essa avalanche de novidades pode significar a fronteira entre o fracasso e o êxito." (p. 15)

"Nas atuais organizações, portanto, o jogo mudou. Recrutar pessoas com habilidade de liderança e de geração de capital intelectual, capazes de compreender o contexto atual e futuro de seus respectivos mercados, ganhou primazia. Abandonam-se, portanto, os conceitos gerenciais antigos, segundo os quais execução prevalecia sobre criação."(p. 16).

"São indispensáveis qualidades como: credibilidade, visão, disposição para correr riscos, educação ampla, curiosidade ilimitada e compromisso com a excelência."(p.16).

Whiteley (1997:62) apresenta cinco características de líderes em empresas com foco nos clientes:

- Líderes que "vivem" a estratégia voltada para o cliente;
- Líderes que transmitem a filosofia para toda a organização;
- Líderes que acreditam e investem nos funcionários;
- Líderes que colocam o cliente em primeiro lugar;
- Líderes que fazem a equipe trabalhar; e

- Líderes que mantêm a direção.

Hitt (1993:8) apresenta as competências da liderança reproduzidas no Quadro 3.

Quadro 3 - Competências da Liderança

Dimensão da liderança	Competências da liderança
Razão	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Habilidade conceitual ▪ Raciocínio lógico ▪ Raciocínio criativo ▪ Raciocínio holístico ▪ Comunicação
Fonte de poder	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Formal (administrativa) ▪ Informação ▪ Relacionamento
Conhecimento	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Autoconhecimento ▪ Conhecimento do trabalho ▪ Conhecimento da organização ▪ Conhecimento do negócio ▪ Conhecimento do mundo
Funções principais da liderança	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Avaliação ▪ Previsão ▪ Instrução ▪ <i>Empowering</i> ▪ Construção de time ▪ Promoção de qualidade
Caráter	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Identidade ▪ Independência ▪ Autenticidade ▪ Responsabilidade ▪ Coragem ▪ Integridade

Fonte: HITT, William D. The model leader: a fully functioning person. *Leadership & Organization Development Journal*. Vol. 14, No. 7, 1993, p. 5.

Baumgratz (1997:1 e 2), citando Warin Bennis, apresenta as seguintes variáveis para caracterizar um líder:

- Planejar
- Comunicar
- Incentivar (motivação)
- Ser inovador
- Ser original
- Focalizar-se nas pessoas
- Inspirar confiança
- Ter uma perspectiva de longo prazo
- Perguntar o quê e por quê
- Ter seus olhos sempre no horizonte

- Não limitar, dar origem
- Desafiar
- Ser a sua própria pessoa e não apenas um bom soldado
- Fazer a coisa certa, ser eficaz.

A partir desses levantamentos bibliográficos, foi constituída uma extensa lista de variáveis para serem pesquisadas. A lista completa das variáveis pesquisadas e as suas respectivas descrições operacionais encontram-se nos Quadros 4 e 5.

Quadro 4 - Lista das Variáveis de Caracterização da Pesquisa

Variável	Descrição operacional	Unidade	Tipo
Idade	Idade	Anos	Razão
Cargo	Cargo	-O-	Nominal
Funcionários	Funcionários diretamente subordinados	No. de funcionários	Razão
Tempo experiência	Tempo de experiência em cargo gerencial	Anos	Razão
Porte empresa	Porte da empresa	-O-	Nominal
Origem da empresa	Origem do capital da empresa	-O-	Nominal

Quadro 5 - Lista das Variáveis de Avaliação da Pesquisa

Variável	Descrição operacional	Unidade	Tipo
Ambicioso	Tem sempre desejo por mais; almeja riqueza, poder e glória	Nível de importância	Intervalar
Análítico	Examina detalhadamente a situação antes de decidir	Nível de importância	Intervalar
Autocrítico	Sabe avaliar e julgar suas atitudes positiva ou negativamente a fim de melhorar sempre	Nível de importância	Intervalar
Autoridade	Tem direito ou poder de se fazer obedecer e de tomar decisões	Nível de importância	Intervalar
Bom senso	Toma atitudes razoáveis: julga com ponderação, equilíbrio e racionalidade	Nível de importância	Intervalar
Capacidade de aprender	Facilidade de adquirir conhecimentos através de experiências próprias e de terceiros	Nível de importância	Intervalar
Carismático	Tem o dom natural de atrair e mobilizar as pessoas	Nível de importância	Intervalar
Comunicativo	Tem a capacidade em transmitir informações	Nível de importância	Intervalar
Conciliador	Consegue harmonizar situações e idéias conflitantes	Nível de importância	Intervalar
Confia	Acredita na capacidade e integridade das pessoas	Nível de importância	Intervalar
Confiável	Tem credibilidade e inspira confiança	Nível de importância	Intervalar
Conhecedor	Possui amplo conjunto de conhecimentos tanto do negócio como em cultura geral; diz-se daquele que se interessa por diversas áreas do conhecimento	Nível de importância	Intervalar
Consistente	Possui coerência em suas ações e idéias	Nível de importância	Intervalar

Corajoso	Assume riscos e aceita desafios	Nível de importância	Intervalar
Crítico	Sabe analisar e identificar erros e acertos	Nível de importância	Intervalar
Desafiador	Estimula a equipe a superar limites	Nível de importância	Intervalar
Determinado	Se esforça para alcançar objetivo; é decidido; obstinado; resoluto	Nível de importância	Intervalar
Dinâmico	É ágil, ativo	Nível de importância	Intervalar
Empreendedor	É capaz de idealizar, iniciar, implantar, realizar idéias, projetos, empreendimentos	Nível de importância	Intervalar
Equilibrado	Possui prudência; moderação; estabilidade mental e emocional	Nível de importância	Intervalar
Estratégico	Preocupa-se com o horizonte, com o futuro e a direção a seguir	Nível de importância	Intervalar
Ético	Age de acordo com os valores moralmente aceitos pela sociedade	Nível de importância	Intervalar
Experiente	Possui um grande conhecimento do seu trabalho ou de sua área de atuação	Nível de importância	Intervalar
Focado nas pessoas	Dá importância à motivação, ao desenvolvimento e ao relacionamento da sua equipe	Nível de importância	Intervalar
Inovador	Introduz novas idéias, atitudes, valores, experiências, processos, procedimentos etc.	Nível de importância	Intervalar
Justo	Age com equidade e imparcialidade	Nível de importância	Intervalar
Lógico	Age de forma racional e não por impulso ou emocionalmente	Nível de importância	Intervalar
Mente aberta	Está disposto a ouvir e aceitar novas idéias, sugestões, propostas, críticas, etc.	Nível de importância	Intervalar
Motivador	Consegue despertar o interesse e o entusiasmo	Nível de importância	Intervalar
Multifuncional	É capaz de realizar/ exercer várias tarefas/ funções; polivalente	Nível de importância	Intervalar
Negociador	Sabe ponderar e conduzir a negociação de forma que as partes saiam satisfeitas	Nível de importância	Intervalar
Objetivo	Relaciona-se e age de forma clara e direta	Nível de importância	Intervalar
Orientador	Norteia, ensina e aconselha sua equipe em todos os aspectos	Nível de importância	Intervalar
Persuasivo	Induz e convence as pessoas	Nível de importância	Intervalar
Planejador	Define metas/ objetivos, organiza os recursos e define ações antes de agir	Nível de importância	Intervalar
Proativo	Tem iniciativa e toma decisões antes que a necessidade apareça	Nível de importância	Intervalar
Promove qualidade	Incentiva e motiva sua equipe a trabalhar de forma a atingir os padrões estabelecidos	Nível de importância	Intervalar
Responsável	Cumprir as obrigações, assumir as consequências por seus atos e de seus subordinados	Nível de importância	Intervalar
Sabe delegar	Atribui tarefas certas a seus subordinados, delegando autoridade e cobrando responsabilidade	Nível de importância	Intervalar
Promove sinergia na equipe	Consegue fazer com que o resultado do trabalho da equipe seja maior do que a soma dos resultados dos trabalhos individuais	Nível de importância	Intervalar
Seguro	É auto-confiante; decidido; firme em suas decisões	Nível de importância	Intervalar
Tolerante	Admite os limites individuais e falhas pois acredita que isto faz parte do processo de aprendizado	Nível de importância	Intervalar
Visual. de oportunidades	É capaz de enxergar as circunstâncias favoráveis para a empresa nos cenários atual e futuro.	Nível de importância	Intervalar

OBJETIVOS

Pelos motivos contextuais, descritos anteriormente, o objetivo central da pesquisa foi levantar e avaliar as características mais importantes para o líder no ano 2.000.

Para isso, esta pesquisa tenta detectar quais as tendências de liderança para o ano 2.000, segundo a opinião dos líderes de hoje.

A pesquisa também levanta características que permitirão investigar variações e diferenças de percepção entre diferentes faixas etárias, cargos exercidos, nº de subordinados, tempo de experiência como líder, porte da empresa e origem do capital da empresa.

Este estudo também poderá servir para comparações com pesquisas e estudos correlatos, anteriores e posteriores, no intuito de verificar mudanças de opinião e de tendências a respeito das características de liderança mais importantes.

Em resumo, os objetivos deste estudo são:

Objetivo geral: determinar as características relevantes para o líder do ano 2000.

Objetivos complementares:

- verificar a influência de fatores como a idade, formação, porte e natureza da empresa no exercício da liderança;
- verificar a influência das aptidões emocionais no exercício da liderança;
- verificar a relação entre a capacidade de gerar capital intelectual e o exercício da liderança.

METODOLOGIA

Este trabalho foi resultado de esforço da turma do sétimo semestre do curso de Administração da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo para a disciplina Pesquisa de Marketing, em conjunto com o professor Fauze Najib Mattar, responsável pela disciplina. A classe foi dividida em sete grupos de trabalho. Para o desenvolvimento e conclusão total da pesquisa foi necessária a dedicação de todo um semestre letivo, exigindo dos alunos e do professor uma grande dedicação extra-classe. O processo utilizado em todas as etapas do trabalho

consistiu em que cada grupo desenvolvesse, isoladamente, cada uma das etapas e, em seguida, com a participação do professor em classe, cada etapa era discutida com toda a classe e homogeneizada, na medida em que a pesquisa deveria ser única, tendo os mesmos objetivos, utilizar um mesmo instrumento de coleta de dados e, em consequência, gerar a mesma base de dados. Apenas na parte do processamento e análise, cada grupo caminhou sozinho e apresentou suas conclusões em um relatório final. Para a redação deste artigo, o professor Fauze reuniu os resultados mais significativos de cada grupo.

Tendo em vista o exposto, os métodos de pesquisa acordados foram: pesquisa exploratória, na primeira fase, para reunir todo material bibliográfico sobre o assunto e, pesquisa conclusiva, na segunda fase, para proceder ao levantamento das avaliações das variáveis apontadas na primeira fase.

Métodos de Pesquisas Utilizados

Pesquisa Exploratória

A pesquisa exploratória visa prover o pesquisador de maior conhecimento sobre o tema ou problema de pesquisa em perspectiva. Por isto, é apropriada para os primeiros estágios da investigação quando a familiaridade, o conhecimento e a compreensão do fenômeno por parte do pesquisador são, geralmente, pouco ou inexistentes.

Dos métodos da pesquisa exploratória foi utilizado o levantamento de fontes secundárias, mais especificamente, levantamento bibliográfico. O trabalho teve início com a busca de bibliografia sobre o tema. Cada grupo trouxe cerca de sete textos que foram juntados e depurados pelo professor e em seguida distribuídos para todos os grupos para que os analisassem. Cada grupo elaborou uma listagem de todas as variáveis relacionadas na literatura como características de líderes de sucesso. A seguir, essas listas foram consolidadas em uma só pelo professor, sendo eliminadas as superposições mais evidentes. Cada uma das variáveis contida nessa lista de cerca de 80, foi discutida em classe quanto a: superposição com outras e adequação da variável

aos objetivos da pesquisa, resultando em uma lista final de 43 variáveis a serem pesquisadas. Além das variáveis para caracterizar líderes, foram acrescentadas outras 9 para identificação e caracterização dos pesquisados.

Pesquisa Conclusiva Descritiva

Segundo Mattar (1996), as pesquisas conclusivas descritivas são caracterizadas por possuírem objetivos bem definidos, procedimentos formais, serem bem estruturadas e dirigidas para a solução de problemas ou avaliação de alternativas de cursos de ação e visam, basicamente, descrever o fenômeno observado. Dentro da pesquisa descritiva, está o estudo de campo, no qual se está menos preocupado com a geração de grandes amostras representativas de uma população, e sim com o estudo medianamente profundo de algumas situações típicas. Ficou, portanto, definido pelo grupo que a forma mais adequada de verificar as variáveis seria através de uma pesquisa conclusiva descritiva através de estudo de campo com questionários auto-preenchidos.

Instrumento de Coleta de Dados

Os grupos foram solicitados a desenvolverem definições operacionais para cada uma das 43 variáveis de características dos líderes. Para cada variável, foram colocadas em transparências as sete definições operacionais geradas por cada grupo, sendo selecionada pela classe a mais conveniente (em alguns casos houve a junção de duas ou mais definições em uma só); e dessa forma chegou-se às 43 definições operacionais das variáveis já apresentadas no Quadro 5..

Com base nas 52 variáveis definidas em conjunto e suas definições operacionais, os grupos foram solicitados a desenvolverem propostas de instrumentos de coletas de dados. As sete propostas resultantes foram discutidas em classe, e, chegou-se a uma versão final aprovada por todos. Essa proposta final foi pré-testada junto aos próprios alunos e resultou em alguns ajustes.

O instrumento foi dividido em duas partes: a primeira, com dados qualitativos sobre o entrevistado e a segunda com a opinião dos entrevistados sobre cada característica. Foi utilizada uma escala de cinco pontos para medir o nível de importância atribuído a cada variável para caracterização do líder, variando desde nenhuma importância (valor 1) até total importância (valor 5). No instrumento de coleta de dados, foi apresentada, em primeiro, a definição da variável, em seguida, a sua denominação e, por último, a escala para obtenção da resposta. Este método de atribuir uma escala de importância para cada variável e assim transformá-la em uma variável quantitativa escalar foi o mais indicado para se conseguir valorizar o grau de importância de cada variável e para permitir a comparação de variáveis.

Público Alvo da Pesquisa

Executivos com curso superior de diversas áreas das empresas e de empresas de diversas áreas de atuação, de portes diversos e de diferentes estruturas de capital, localizadas, principalmente, na Grande São Paulo (parte na Região de Ribeirão Preto e no Rio de Janeiro).

Tamanho e Caracterização da Amostra

Na sua seqüência, objetiva-se aplicar esta pesquisa a uma amostra maior de cerca de 50.000 executivos no Brasil, utilizando-se de *mailling* do Programa de Educação Continuada em Administração para Executivos da FEA/USP e do *mailling* da *Maximailing* do Grupo HSM. Os resultados apresentados neste artigo dizem respeito apenas à aplicação da pesquisa junto a uma amostra de 482 executivos, composta por alunos do MBA da FEA-USP (São Paulo, Ribeirão Preto e Rio de Janeiro) e outros líderes, aos quais os alunos da classe tiveram acesso (chefes, parentes, amigos, professores, etc.). O questionário do tipo auto-preenchimento foi aplicado entre os dias 20 e 30 de maio de 1998.

Processamento e Análise

Cada um dos sete grupos tabulou cerca de 70 questionários, totalizando os 482 da amostra. Os dados foram digitados em planilha Excel. Os dados digitados por cada grupo foram consolidados pelo professor e cada grupo recebeu um disquete contendo todos os dados para realizar os processamentos e as análises.

Para os processamentos foram utilizados os *softwares* SPSS e SPHINX. Foram feitas análises estatísticas univariadas, bivariadas e multivariadas. Cada grupo procedeu às análises e

o professor as consolidou neste artigo que apresenta, apenas, pequena parte dos resultados.

RESULTADOS

Caracterização da Amostra

Idade

Informações sobre características de idade dos pesquisados está na Tabela 2.

Tabela 2 - Faixa Etária dos Pesquisados

Faixa etária	Frequência	Porcentagem	Porc. acumulada
De 21 a 30 anos	129	26,8	26,8
De 31 a 40 anos	215	44,7	71,5
De 41 a 50 anos	103	21,4	92,9
Mais de 51 anos	34	7,1	100,0
Total	481	100,0	

Quase metade (44,6%) dos nossos entrevistados estão na faixa etária de 31 a 40 anos; sendo que 92,9 % destes estão entre 20 e 50 anos.

Cargo

Informações sobre os cargos dos pesquisados está na Tabela 3.

Tabela 3 - Cargo dos Pesquisados

Cargo	Frequência	Porcentagem
Supervisor	90	19,1
Gerente	207	44,0
Diretor/Presidente	81	17,2
Assessor	34	7,2
Outros	58	12,3
Total	470	100,0

A grande maioria (42,9%) dos entrevistados possuem o cargo de gerente, mostrando que ocupam posição média na hierárquica organizacional. Os motivos por que isto ocorre é que grande parte é jovem e, também, o fato pode estar mostrando uma tendência do mercado de existirem mais pessoas em níveis hierárquicos mais baixos.

Subordinados do Entrevistado

Informações sobre o número de subordinados está na Tabela 4.

Tabela 4 - Número de Subordinados dos Pesquisados

No. de subordinados	Frequência	Porcentagem	Porc. acumulada
Até 10	250	55,1	55,1
De 11 a 20	77	17,0	72,0
De 21 a 30	24	5,3	77,3
De 31 a 40	19	4,2	81,5
De 41 a 50	14	3,1	84,6
De 51 a 60	10	2,2	86,8
De 61 a 80	11	2,4	89,2
De 81 a 100	6	1,3	90,5
Acima de 100	43	9,5	100,0
Total	454	100,0	

Como pode ser observado, a maioria dos entrevistados têm poucos subordinados, sendo que 72% têm menos de 20 subordinados.

Tempo de Experiência em Cargo de Chefia

Informações sobre o tempo de experiência em cargos de chefia dos pesquisados está na Tabela 5.

Tabela 5 - Tempo de Experiência em Cargos de Chefia dos Pesquisados

Tempo de experiência	Frequência	Porcentagem	Porc. acumulada
Até 1 ano	52	11,2	11,2
De 1 a 2 anos	56	12,1	23,3
De 2 a 3 anos	45	9,7	33,0
De 3 a 4 anos	44	9,5	42,5
De 4 a 5 anos	41	8,8	51,3
De 5 a 6 anos	24	5,2	56,5
De 6 a 8 anos	42	9,1	65,5
De 8 a 10 anos	50	10,8	76,3
De 10 a 15 anos	58	12,5	88,8
De 15 a 20 anos	30	6,5	95,3
Mais de 20 anos	22	4,7	100,0
Total	464	100,0	

Percebemos um equilíbrio nos segmentos escolhidos, mostrando que foram entrevistados pessoas com os mais diferentes tempos de experiência, tendo uma certa predominância de pessoas com menos de 2 anos de experiência.

Porte da Empresa

Informações sobre o porte das empresas dos pesquisados está na Tabela 6.

Tabela 6 - Porte das Empresas dos Pesquisados

Porte da empresa	Frequência	Porcentagem	Porc. acumulada
Micro	27	5,6	5,6
Pequena	75	15,6	21,2
Média	151	31,4	52,6
Grande	228	47,4	100,0
Total	481	100,0	

Observa-se que há uma nítida predominância para empresas médias e grandes (78,8%).

Principais Resultados das Variáveis Pesquisadas

Análise Univariada

Na Tabela 7, a seguir, estão os principais resultados das variáveis pesquisadas: frequências, médias, desvios-padrões, mediana, moda, mínimo e máximo.

Tabela 7. Principais Resultados das Variáveis Pesquisadas

Variáveis	n	Média	Desvio-padrão	Mediana	Moda	Mín.	Máx.	Var.
Ambicioso	472	3,4004	1,0296	3,0000	3,00	1,00	5,00	4,00
Autoridade	471	3,6667	1,646	4,0000	4,00	1,00	5,00	4,00
Persuasivo	472	3,8559	,9513	4,0000	4,00	1,00	5,00	4,00
Experiente	472	3,9301	,8751	4,0000	4,00	1,00	5,00	4,00
Lógico	470	3,9660	,8558	4,0000	4,00	1,00	5,00	4,00
Tolerante	471	3,9745	,8699	4,0000	4,00	1,00	5,00	4,00
Confia	474	3,9789	,8599	4,0000	4,00	1,00	5,00	4,00
Analítico	474	4,0253	,8960	4,0000	5,00	1,00	5,00	4,00
Multifuncional	470	4,1404	,8770	4,0000	5,00	1,00	5,00	4,00
Orientador	472	4,2034	,8093	4,0000	5,00	1,00	5,00	4,00
Ético	470	4,2404	,8386	4,0000	5,00	1,00	5,00	4,00
Planejador	472	4,2669	,8012	4,0000	5,00	1,00	5,00	4,00
Justo	473	4,2770	,8008	4,0000	5,00	1,00	5,00	4,00
Equilibrado	473	4,2791	,7827	4,0000	5,00	1,00	5,00	4,00
Conhecedor	473	4,2981	,7660	4,0000	5,00	2,00	5,00	3,00
Carismático	473	4,3171	,8542	5,0000	5,00	1,00	5,00	4,00
Negociador	473	4,3488	,7152	4,0000	5,00	2,00	5,00	3,00
Seguro	471	4,3609	,6975	4,0000	5,00	2,00	5,00	3,00
Conciliador	473	4,3658	,7587	5,0000	5,00	1,00	5,00	4,00
Objetivo	473	4,3700	,6893	4,0000	5,00	2,00	5,00	3,00
Crítico	474	4,3840	,6853	4,0000	5,00	2,00	5,00	3,00
Inovador	473	4,3869	,7193	5,0000	5,00	1,00	5,00	4,00
Proativo	472	4,3898	,7405	5,0000	5,00	1,00	5,00	4,00
Promove qualidade	470	4,3957	,7248	5,0000	5,00	1,00	5,00	4,00
Consistente	472	4,4597	,6760	5,0000	5,00	1,00	5,00	4,00
Corajoso	472	4,4661	,6605	5,0000	5,00	2,00	5,00	3,00

Responsável	469	4,4691	,6992	5,0000	5,00	1,00	5,00	4,00
Sabe delegar	471	4,4777	,7402	5,0000	5,00	1,00	5,00	4,00
Autocrítico	473	4,4968	,6737	5,0000	5,00	1,00	5,00	4,00
Vis. de oportunids.	469	4,4968	,6999	5,0000	5,00	1,00	5,00	4,00
Motivador	471	4,4989	,6775	5,0000	5,00	1,00	5,00	4,00
Promove sinergia	470	4,5000	,6934	5,0000	5,00	1,00	5,00	4,00
Bom senso	473	4,5011	,6862	5,0000	5,00	1,00	5,00	4,00
Focado nas pessoas	472	4,5106	,6802	5,0000	5,00	1,00	5,00	4,00
Dinâmico	472	4,5148	,6350	5,0000	5,00	2,00	5,00	3,00
Determinado	472	4,5254	,6279	5,0000	5,00	2,00	5,00	3,00
Mente aberta	472	4,5254	,6799	5,0000	5,00	1,00	5,00	4,00
Comunicativo	473	4,5285	,6540	5,0000	5,00	1,00	5,00	4,00
Estratégico	473	4,5412	,6027	5,0000	5,00	2,00	5,00	3,00
Empreendedor	474	4,5591	,6418	5,0000	5,00	1,00	5,00	4,00
Desafiador	473	4,5687	,6278	5,0000	5,00	1,00	5,00	4,00
C. de aprendizado	474	4,5844	,6256	5,0000	5,00	1,00	5,00	4,00
Confiável	472	4,6186	,5817	5,0000	5,00	3,00	5,00	2,00

A análise desta tabela aponta que, praticamente, todas as variáveis analisadas foram consideradas como importantes para caracterizar o líder para o ano 2.000. No entanto, podem ser notadas diferenças.

As 10 características menos avaliadas foram:

Característica	Média	Desvio-padrão
Ambicioso	3,4004	1,0296
Autoridade	3,6667	1,646
Persuasivo	3,8559	,9513
Experiente	3,9301	,8751
Lógico	3,9660	,8558
Tolerante	3,9745	,8699
Confia	3,9789	,8599
Analítico	4,0253	,8960
Multifuncional	4,1404	,8770
Orientador	4,2034	,8093

As 10 características mais avaliadas foram:

Característica	Média	Desvio-padrão
Focado nas pessoas	4,5106	,6802
Dinâmico	4,5148	,6350
Determinado	4,5254	,6279
Mente aberta	4,5254	,6799
Comunicativo	4,5285	,6540
Estratégico	4,5412	,6027
Empreendedor	4,5591	,6418
Desafiador	4,5687	,6278
C. de aprendizado	4,5844	,6256
Confiável	4,6186	,5817

Análise Multivariada

Análise Fatorial

Segundo Mattar (1996):

“Análise fatorial é a denominação atribuída às técnicas estatísticas paramétricas multivariadas utilizadas para estudar o inter-relacionamento entre um conjunto de variáveis observadas. Diferentemente da regressão múltipla, em que uma variável é, explicitamente, considerada critério e as demais prognóstico, na análise fatorial todas são consideradas simultaneamente.”

Na Tabela 8 está a matriz de fatores resultantes da análise fatorial realizada com os dados obtidos na pesquisa.

Tabela 8 - Matriz de Fatores e suas Variáveis Componentes, Resultantes da Análise Fatorial

Variáveis	Fatores									
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Prom. sin. na equipe	0,749									
Sabe delegar	0,665									
Proativo	0,654									
Promove qualidade	0,588									
Vis. de oportunidades	0,577						0,342			0,330
Motivador	0,560			0,389						
Mente aberta	0,499	0,322			0,322					
Planejador	0,491									
Negociador	0,490									
Responsável	0,472		0,373			0,308				
Orientador	0,467									
Bom senso		0,604								0,384
Justo		0,575								
Equilibrado		0,574								
Inovador		0,555					0,336			
Focado nas pessoas	0,303	0,525		0,301						
Seguro	0,488		0,595							
Experiente		0,441	0,513							
Tolerante			0,503							
Dinâmico			0,490				0,340			
Objetivo	0,404		0,415							
Determinado			0,373		0,368		0,313			
Carismático				0,736						
Comunicativo				0,709						
Conciliador	0,353			0,522						
Desafiador	0,301			0,471	0,433					
Corajoso					0,602					
Crítico					0,555					
Conhecedor			0,337		0,483					
Consistente	0,348	0,394			0,432					
Confia						0,668				
Estratégico						0,585				
Confiável						0,584				
Ético		0,307				0,472				
Multifuncional							0,605			
Empreendedor					0,328		0,537			
Analítico								0,769		
Lógico		0,387						0,493		
Ambicioso									0,810	
Autoridade							-0,349		0,603	
Persuasivo	0,369								0,442	
Capac. de aprender										0,629
Autocrítico								0,333		0,589

Procedendo com a análise fatorial, pôde-se observar resultados muito importantes do ponto de vista estatístico e de análise da pesquisa. A análise fatorial tem por grande virtude diminuir sensivelmente o número de variáveis que explicam o fenômeno estudado (no caso, a liderança), justamente por criar fatores que apresentem grandes correlações com um grupo de variáveis previamente utilizadas. Assim sendo, cada variável estará mais correlacionada com um dos fatores, proporcionando a oportunidade de nomear os fatores de acordo com as características comuns das variáveis que o compõem. Como vemos a seguir, obtivemos 10 fatores. Apesar desse ser ainda um número

razoavelmente alto de fatores (que pode ser explicado pela relativa baixa correlação das variáveis quantitativas estudadas), estes, por si só, facilitam bastante a interpretação dos dados e posteriores análises que serão realizadas.

Como pode ser observado nas Tabelas 8 e 9, através da análise fatorial foram obtidos 10 fatores que explicam 56,31% da variância. O fator 1 explicou a maior parte da variância (26,3%). Na Tabela 8 pode também ser observado quais variáveis que compõem cada fator e o valor da correlação entre cada variável e o fator. Na Tabela 9 estão denominações atribuídas a cada um dos 10 fatores.

Tabela 9 - Denominações Atribuídas aos Fatores e Total da Variância Explicada

Denominações atribuídas aos fatores	Total	% da Variância explicada	% Acumulada
1. Trabalho em equipe	11,307	26,296	26,296
2. Sensatez	2,012	4,679	30,975
3. Maturidade	1,981	4,606	35,581
4. Magnetismo pessoal	1,684	3,916	39,497
5. Determinação	1,463	3,403	42,900
6. Credibilidade	1,370	3,186	46,086
7. Dinamismo	1,271	2,955	49,041
8. Racionalidade	1,069	2,485	51,527
9. Autoridade	1,042	2,423	53,949
10. Auto-desenvolvimento	1,018	2,368	56,317

É importante lembrar que na análise fatorial, a ordem apresentada não significa afirmar que um fator tem maior preponderância sobre os demais. Na verdade, eles são assim ordenados, na análise estatística, justamente pelo fato das variáveis neles agrupadas possuírem maior correlação com o fator. Não significa dizer, então, que a capacidade de trabalhar em equipe, por exemplo, constitui-se na principal característica de um líder. Todos os fatores são na verdade distintos, e representam diferentes qualidades de um líder. Analisando os resultados obtidos, pode-se verificar que os fatores são realmente distintos (agrupando boa parte das

variáveis com semelhanças) e nos permite reduzir o número de variáveis, até mesmo para posteriores análises qualitativas (com as variáveis idade, cargo, porte da empresa, etc.).

Outra característica bastante importante diz respeito ao fator nove. Ele engloba três variáveis (ambicioso, autoridade e persuasivo) que forma exatamente as variáveis que obtiveram médias relativamente baixas e desvios relativamente altos. Mais uma vez, pela análise fatorial, pode-se comprovar que essas variáveis não foram consideradas importantes na avaliação dos entrevistados, e que na verdade elas constituem um mesmo fator -- por nós definido como

“autoridade”. Talvez pelo fato dessas variáveis terem para muitas pessoas uma conotação negativa (ambicioso, autoritário) tenha se influenciado um pouco a resposta. No outro lado, vimos que, na verdade, muitos dos entrevistados, valorizam o trabalho em equipe, onde o compartilhamento de idéias e opiniões deve ser constante, em busca de um bem para o grupo. Por isso mesmo, os resultados obtidos sejam mais um reflexo dessa linha de raciocínio.

Vimos que algumas variáveis (que desconfiávamos ter alguma sobreposição) tiveram resultados bastante parecidos. Por exemplo, as variáveis “bom senso” e “equilibrado” têm definições bastante parecidas utilizadas no questionário. Equilibrado é uma pessoa que “possui prudência, moderação; estabilidade mental e emocional”; ter bom senso significa “tomar atitudes razoáveis; julgar com ponderação, *equilíbrio* e racionalidade”. De fato, a correlação entre as duas (variáveis 11 e 26, respectivamente) não foi a primeira vista das mais altas (0,442), porém foi uma das mais elevadas entre todas as comparações efetuadas, duas a duas. Além disso, foram colocadas sob um mesmo fator (“coerência”) o que é um indicador de que estejam, na verdade, analisando a mesma variável.

Com relação aos demais fatores, vemos que o fator “trabalhar em equipe” teve o maior número de variáveis agrupadas (11), muito embora não reflita com precisão algumas delas, por exemplo, “visualizador de oportunidades”. Para este caso, utilizou-se para efeito de nomeação, o maior conjunto de variáveis.

CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

A principal conclusão deste trabalho é que as 43 variáveis para caracterizar o líder para o ano 2000 puderam ser reduzidas aos seguintes dez fatores com suas respectivas variáveis componentes:

- Trabalho em equipe (promove sinergia na equipe, sabe delegar, proativo, promove qualidade, visualizador de oportunidades, motivador, mente aberta, planejador, negociador responsável e orientador);

- Sensatez (bom senso, justo, equilibrado, inovador e focado nas pessoas);
- Maturidade (seguro, experiente, tolerante, dinâmico, objetivo e determinado);
- Magnetismo pessoal (carismático, comunicativo, conciliador, desafiador);
- Determinação (corajoso, crítico, conhecedor e consistente);
- Credibilidade (confia, estratégico, confiável e ético);
- Dinamismo (multifuncional e empreendedor);
- Racionalidade (analítico e lógico);
- Autoridade (ambicioso, autoridade e persuasivo);
- Auto-desenvolvimento (capacidade de aprender e autocrítico)

Após a apresentação das análises e comentários a respeito dos resultados apresentados da pesquisa sobre características do líder no ano 2000, cabe agora uma breve síntese do que foi extraído de mais relevante da pesquisa. Em primeiro lugar, o que nos pareceu mais relevante em todas as análises (desde a listagem das variáveis por ordem de médias até a análise das componentes principais, passando pela análise fatorial e outras) percebemos que todas as variáveis pesquisadas (43 no total) são importantes, ou seja, constituem de fato características relevantes na determinação do perfil de uma pessoa que aspire por liderança no ano 2000. Isso pode ser comprovado, por exemplo, pela matriz de correlações duas a duas, onde vimos que elas são, invariavelmente, baixas (o que elimina a hipótese de grandes sobreposições entre as variáveis escolhidas).

Em vista dessa primeira conclusão (que valida múltiplas variáveis), um dos resultados conclusivos mais relevantes é a validade da análise fatorial, que possibilita a redução do número de variáveis para 10: trabalho em equipe, sensatez, maturidade, magnetismo pessoal, determinação, credibilidade, dinamismo, racionalidade, autoritarismo e auto-desenvolvimento. Esses fatores explicam muito bem quais, de fato, são variáveis importantes do ponto-de-vista dos entrevistados e, assim sendo,

possibilitam uma base muito boa para estudos futuros ou análises mais aprofundadas em torno dessas variáveis.

Ainda com respeito aos resultados obtidos, cabe destacar a baixa influência das variáveis qualitativas em relação às médias e desvios observados. Para poucas variáveis as categorias criadas apresentaram diferenças significativas, conforme analisado anteriormente. Tal fato inviabilizou a explicação das variâncias ocorridas por essas características (idade, porte da empresa, número de subordinados, origem da empresa, tempo de experiência no cargo, tipo de cargo).

Alguns resultados são alarmantes, porém. Um dos que mais chamam a atenção é o fato de pessoas mais experientes (com mais idade ou mais tempo de experiência) darem menos importância ao “confiar” do que para a maioria das variáveis (média abaixo de 4,00). Ao mesmo tempo em que cresce a necessidade de trabalho em equipe (o que até se refletiu nas análises feitas), um dos elementos mais importantes, o confiar, não é tão valorizado. O que se conclui é que, em algumas situações, não houve tanta coerência entre os entrevistados no que diz respeito. Não que isso seja um indício de problemas com a pesquisa, mas sim que dados como esse fornecem subsídio para o desenvolvimento de estudos posteriores.

Ainda com relação à validade dos dados apresentados, vale lembrar que os entrevistados apresentam um perfil que nos permite afirmar como sendo essa a real tendência dos líderes do ano 2.000. Mais de 60% dos entrevistados possuem menos de 40 anos, o que nos permite dizer que estarão ativamente no mercado nessa época – sendo eles os próprios líderes do futuro, portanto. Quase 80% dos entrevistados trabalham em empresas médias ou grandes, que concentram a maior fatia de empregos desse país, sendo assim, liderando a maior parte das pessoas e tomando as decisões mais abrangentes e importantes no cenário econômico-social. E mais de 40% dos entrevistados possui menos de 5 anos de experiência nos cargos atuais, o que comprova a idéia de que estarão exercendo plenamente sua atividade no próximo século – o que elimina a hipótese de que as características apontadas aqui como relevantes, bem como aquelas que apresentam tendências declinantes,

têm na realidade um peso considerável, dando maior suporte aos resultados coletados.

Para uma futura pesquisa, seria aconselhável enfocar bastante os fatores aqui selecionados, principalmente se for trabalhada uma amostra de tamanho maior. Os fatores poderiam ser classificados por ordem de importância (variável ordinal) ou mesmo testados no sentido de serem realmente suficientes para explicitar o que se espera de um líder do ano 2.000, sobretudo no que diz respeito às características pessoais.

No entanto, consideramos que essa pesquisa foi muito enriquecedora em todos os aspectos, desde sua metodologia (como conduzir, como construir, como analisar) até ao nível de significância dos resultados obtidos para explicar a liderança, algo imprescindível dentro do campo de Administração. Assim sendo, a maior sugestão limita-se a uma nova pesquisa, que não tenha como finalidade questionar os resultados obtidos (pois estes se mostraram bastante confiáveis após os diversos testes, análises estatísticas e interpretações), mas sim como forma de complementar e aprofundar os mesmos, tornando-a ainda mais útil para todos aqueles que desejam estudar o perfil de um líder no futuro.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- BAUMGRATZ**, Euler de Paula. Liderança: uma habilidade gerencial. *Informativo da A.H.M.G.*
- CABANA**, Steve e **PARRY**, Charles. Liderança para tempos turbulentos. *HSM Management*, No. 4, set-out 1997, p. 54-58.
- FARAGGI**, Michel e **CASSARO**, Gabriela. Habilidades emocionais - Sua importância para a liderança. *Trevisan, junho de 1997 No. 112, p.14-16.*
- HITT**, William D. The model leader: a fully functioning person. *Leadership & Organization Development Journal*. Vol. 14, No. 7, 1993, p. 5.
- KOUZES**, James M. and **POSNER**, Barry Z. *The leadership Challenge - How to keep getting extraordinary things done in organizations*, p. 21.

MATTAR, Fauze Najib. Pesquisa de marketing - Metodologia e planejamento. São Paulo: Atlas, 1996.

REVISTA EXAME de 26/02/1997. *Virei chefe e agora?* p. 102-104.

REVISTA EXAME de 25/03/1998. *Quem é líder na sua empresa?* p. 70-73.

REVISTA EXAME de 11/02/1998. *A receita da FEDEX*. P. 95.

REVISTA EXAME de 22/05/1996. *Você tem carisma?*. (Internet)

SANTOS, Enise A. A liderança nos grupos autogeridos. In Anais do II SEMEAD, 1997, p. 158.

THOMAS, Robert J. Tire seu diploma em liderança. *Revista Exame - Ideias e soluções*, 6/12/1996, (Internet).

WHITELEY, Richard. Foco no cliente. *HSM Management*, No. 4, set-out 1997, p. 62-68.