

TIPOS DE LIDERANÇA NA RELAÇÃO GESTOR E ASSESSOR¹

Cecília Almeida e Vania Dias dos Santos²

1. DEFINIÇÃO DO PROBLEMA / JUSTIFICATIVA

Os movimentos que atingem a humanidade, e as organizações empresariais em particular, reforçam a necessidade imediata de que cada ser humano assuma o seu papel como agente transformador do ambiente em que vive. Até meados do século XX prevaleceu a teoria mecanicista, afirmando que pela parte racional tudo poderia ser explicado e resolvido. Então, o hábito de dividir, de separar, analisar, de resolver determinadas questões sedimentou-se, e perdemos a capacidade de observar a totalidade de uma determinada situação. As organizações, hoje, necessitam de especialistas em várias áreas que possuam uma visão generalista. A visão, o sentimento do todo – o conhecimento de uma cadeia de processos mais globalizada.

Os gestores começam a aprender a lidar com pessoas, aproveitar os potenciais humanos, incentivar a espontaneidade, a criatividade, criando um clima que favorece a intuição, propicia o crescimento individual e o autodesenvolvimento. Por outro lado, as pessoas já começam a intuir que possuem algo que não deve ser subestimado, que reúnem condições de criar sua própria marca, de terem individualidade e, portanto, necessitam ser preservadas e respeitadas.

Nesse ínterim, a liderança começa a ser tema de muitas discussões, pois trata de relação de influência e poder entre indivíduos. O exercício da liderança é a arte de usar o poder que existe nas pessoas (LESSA, 1999, p. 01). A questão da liderança e sua relação entre líder e liderado já vem sendo objeto de estudo na Psicologia e na Administração. A liderança é um fenômeno social e, como tal, trata não somente dos indivíduos, mas dos grupos e das equipes.

O nosso problema está em contextualizar as variantes dessa relação gestor-assessor com base no estilo de liderança utilizado. O assessor, ao compreender como o estilo de liderança do gestor afeta a relação profissional, poderá, sem dúvida, preparar-se melhor para o mercado de trabalho.

Há uma tendência de mercado em avaliar o papel do assessor como um "faz tudo" ou de funções generalistas. Com esta pesquisa procuraremos identificar como funciona a relação de ação-reação entre gestores e assessores, causada pelos diversos tipos de liderança.

A expectativa desta pesquisa é de que o assessor tenha uma visão ampliada de suas possibilidades de atuação, a partir do estilo de liderança aplicado pelos gestores. Ainda que não esgotemos todas as questões relacionadas ao tema, objetivamos que o assessor entenda melhor o seu gestor e compreenda quais as variáveis que influem nessa relação. Pouco se tem conhecimento sobre como o assessor percebe essa relação com os gestores, mesmo sendo ela a base para o completo exercício da atividade de assessoria. Não existe assessor sem alguém para assessorar, assim como não existe gestor que possa gerir sem uma equipe sinérgica para produzir os resultados de sucesso.

Diferentes estilos de liderança podem provocar diferentes comportamentos nos assessores liderados? A pesquisa, visando a verificar os diferentes estilos de liderança existentes e seus efeitos, tenta dar resposta a questões como essa. O resultado da pesquisa servirá de base aos assessores, que a partir do estilo de liderança regida pelo gestor, entenderá o momento certo de apresentar determinado assunto, como e quando pedir ajuda, e assim por diante.

Enfim, o problema da pesquisa é a compreensão de como os diferentes tipos de liderança do gestor afetam a relação entre ele e o assessor.

¹ Projeto de pesquisa realizado para trabalho de conclusão do Curso de Especialização em Assessoria Gerencial, sob orientação do Professor Doutor Robinson Tenório.

² Pós-Graduandas do Curso de Especialização em Assessoria Gerencial da Escola de Administração da Universidade Federal da Bahia – UFBA. ceci18@hotmail.com e dias_vania@ig.com.br

2. METODOLOGIA

2.1. Abordagem

A pesquisa objetiva conhecer, embora sem esgotar o problema, como se dá a relação entre gestores e assessores dentro de diferentes estilos de liderança. Para tanto, serão aplicados questionários a uma amostra de profissionais gestores e profissionais assessores a fim de conhecer os diferentes níveis de conscientização sobre o estilo de liderança. Objetivamos pesquisar também as variáveis relacionadas à questão.

2.2. Local Geográfico

Esta pesquisa será desenvolvida em empresas de diferentes segmentos, de médio e grande porte, na cidade de Salvador e região metropolitana, na Bahia.

Os critérios para seleção das empresas foram: médio e grande porte; influência mercadológica local e/ou estadual; empresas em diferentes segmentos (Serviço, Indústria e Comércio) para alcançar diferentes estilos de liderança; e mínimo de quatro pares de assessor e gestor por empresa, em diferentes níveis hierárquicos.

2.3. População / Amostra

A amostra será composta de 100 pares, funcionários das empresas selecionadas, atuando como gestores ou assessores. A amostra dos pares gestor-assessor será selecionada aleatoriamente por empresa através de um sorteio por meio de uma tabela com números também aleatórios. O número total de amostras por empresa equivale a 100% da população da mesma coleta. Nesta pesquisa nos interessa estudar os pares conjugados, para entender a liderança e suas diferentes reações e influências nos liderados e nos resultados. O estudo se restringirá ao assessor e ao gestor, mesmo que exista uma equipe com outros integrantes.

Caso o gestor possua dois ou mais assessores, pesquisaremos os pares separadamente. O mesmo se aplica para assessores com dois ou mais gestores. A pesquisa dar-se-á por dois questionários, sendo 18 perguntas comuns e uma incomum ao gestor e ao assessor. A aplicação do questionário pretende levar em torno de 15 a 20 minutos para ser respondido.

2.4. Instrumentos de Coleta

Nesta pesquisa o instrumento a ser utilizado será um questionário constituído de 18 questões abertas, semi-abertas e fechadas. Destas questões, 5 são introdutórias comuns, 14 comuns e 1 incomum. As questões introdutórias referir-se-ão aos aspectos: faixa etária, tempo de experiência, tempo de atuação no cargo, nível hierárquico e faixa salarial, que serão perguntas padrão tanto para os assessores, como para os gestores.

Efetuiremos teste-piloto com o modelo de questionário para avaliá-lo.

2.5. Procedimento da Coleta

O trabalho de campo vai ser desenvolvido pelas pesquisadoras podendo se somar a elas uma estagiária, estudante de secretariado executivo, interessada em pesquisa e que queira colaborar com o estudo.

A aplicação do questionário será realizada no local de trabalho dos assessores e gestores sorteados, no horário do expediente. Os questionários serão entregues por uma das pesquisadoras, que retornará em 20 minutos para recolhê-los.

2.6. Análise de Dados

Neste estudo será utilizado o programa excel para cruzamento de dados. Os procedimentos consistem em: 1) tabulação; e 2) com base nos resultados de cada parceria, cruzaremos os dados para chegarmos à conclusão de que tipo de liderança melhor satisfaz ao gestor e ao assessor em suas expectativas.

2.7. Limites do Estudo

Neste item serão destacados alguns limites deste estudo, quais sejam: 1) serão analisados dois de vários tipos de funcionários de uma empresa, o assessor e o gestor, não importando o ramo de atividade da empresa e nem o tamanho da equipe; 2) será limitado a um instrumento de pesquisa, o questionário; 3) será limitado a uma teoria, embora existam outras teorias que abordam o problema; e 4) será realizado em Salvador e região metropolitana, o que limitará a possibilidade de generalização.

3. RESULTADOS

Os resultados ainda estão em aberto, pois ainda estamos cumprindo o teste-piloto. A pesquisa tem previsão de encerramento em setembro deste ano.

4. REFERÊNCIAS

ALEXANDER, Roy. Seu Chefe sabe Delegar? Revista Secretária Executiva, Curitiba, jan.2002, p.21.

BALCÃO, Yolanda. **Comportamento humano na empresa**: uma antologia. 4. edição. Rio de Janeiro: Ed. da Fundação Getúlio Vargas, 1979.

Como agir no trabalho. Disponível em: <<http://www.secretariando.com.br/comportamento/comp-11.htm>>. Acessado em: 04 abr. 2003.

LESSA, Jorge. **Mandar é fácil, Liderar é difícil**. 2. ed. Salvador: Casa da Qualidade, 1999.

MAEKER, Stefi. **Secretária: uma parceria de sucesso**. 3. ed., São Paulo: Gente, 1999.

_____. Secretárias podem liderar? Revista Secretária Executiva, Curitiba, nov.2001, p.21.

PENTEADO, José Roberto W. **Técnicas de Chefia e Liderança**. 6. edição. São Paulo: Livraria Pioneira, 1981.

PETERS, Tom. Soluções de Liderança. Revista Você S/A. São Paulo, maio, 2001, p. 25-35.

SAVIAN, Sergio. Quem é o meu chefe? Revista Secretária Executiva. Curitiba, out.2001, p. 17.

SOMOGGI, Laura. 6 Lições de Sucesso. Revista Você S/A. São Paulo, dez.1999, p. 14-15.

TANNEBAUM, Robert. **Liderança e Organização**: uma abordagem de ciência do comportamento. São Paulo: Atlas, 1972.