

UNIVERSIDADE DE SANTO AMARO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO
STRICTO SENSU
MESTRADO EM LIDERANÇA

ELY JOSÉ HOLLEN DIAS

**CONCORDÂNCIA E DISCORDÂNCIA DE TEORIAS
DE LIDERANÇA: ESTUDO COMPARATIVO ENTRE
UNIVERSITÁRIOS DE ADMINISTRAÇÃO DE UMA
INSTITUIÇÃO PRIVADA DO ESTADO DE SÃO
PAULO**

São Paulo

2007

ELY JOSÉ HOLLEN DIAS

**CONCORDÂNCIA E DISCORDÂNCIA DE
TEORIAS DE LIDERANÇA: ESTUDO
COMPARATIVO ENTRE UNIVERSITÁRIOS DE
ADMINISTRAÇÃO DE UMA INSTITUIÇÃO
PRIVADA DO ESTADO DE SÃO PAULO**

Dissertação apresentada para obtenção do título de Mestre em Liderança do Programa de Pós-graduação Stricto Sensu, da Universidade de Santo Amaro, sob orientação do Profº. Dr. Josmar Sionti Arrais Matos.

São Paulo

2007

**Ficha Catalográfica elaborada pela
Biblioteca Dr. Milton Soldani Afonso – Campus II**

Dias, Ely José Hollen
D531p Concordância e discordância de teorias de liderança:
estudo comparativo entre universitários de administração
de uma instituição privada do Estado de São Paulo / Ely
José Hollen Dias. Orientação Prof. Dr. Josmar Sionti
Arrais Matos. São Paulo: 2007.
191p.

Dissertação de Mestrado em Liderança. Universidade
de Santo Amaro.

1. Liderança 2. Liderança servidora 3. Administração
de empresas 4. Ensino superior I. Título.

CONCORDÂNCIA E DISCORDÂNCIA DE TEORIAS DE LIDERANÇA: ESTUDO COMPARATIVO ENTRE UNIVERSITÁRIOS DE ADMINISTRAÇÃO DE UMA INSTITUIÇÃO PRIVADA DO ESTADO DE SÃO PAULO

Ely José Hollen Dias

Dissertação apresentada para obtenção do título de Mestre em Liderança do Programa de Pós-graduação Stricto Sensu da Universidade de Santo Amaro, sob orientação do Prof^o. Dr. Josmar Sionti Arrais Matos.

Data de Aprovação ____/____/____

BANCA EXAMINADORA

Prof. Dr. Josmar Sionti Arrais de Matos
Doutor em Liderança
Andrews University
Orientador

Prof. Dr. Eliseu Nevil Menegusso
Doutor em Liderança
Andrews University

Prof. Dr. João Pinheiro Barros Neto
Doutor em Sociologia
Pontifícia Universidade Católica de São Paulo

DEDICATÓRIA

Dedico este trabalho a todos que durante
todo este tempo tiveram como retorno
minha significativa ausência.

À minha querida esposa

Lília

Muito obrigado pela compreensão e
inspiração.

Aos meus amados filhos

Rízzia e Rennan Guilherme.

Razão do viver com propósito

EPÍGRAFE

“Liderança é a habilidade de influenciar pessoas para trabalharem entusiasticamente visando atingir objetivos comuns, inspirando confiança por meio da força do caráter”.

James C. Hunter

AGRADECIMENTOS

Aos professores: Prof. Dr. Josmar Sionti Arrais de Matos e Prof. Dr. Eliseu Nevil Menegusso pelas orientações, sugestões e compreensão fundamentais para conclusão deste programa, que com certeza é um marco na minha formação profissional e pessoal tendo um olhar magnífico de liderança; não poderia deixar de agradecer aos professores e colegas do programa, bem como ao Pr Ruben Costa Freitas e ao Prof. Ms. Jairo Pereira e de uma maneira mui especial aos colegas do grupo regional cujos encontros, idéias e apoio contribuíram muito para conclusão desta dissertação. Registro minha profunda gratidão aos professores membros da banca de qualificação: Prof. Dr. João Pinheiro Barros Neto e a Prof^a. Dra. Terezinha Covas Lisboa, que com suas contribuições através das observações e sugestões agregaram valores e conhecimento.

De maneira particular à minha família: minha esposa Lília e meus filhos Rennan Guilherme e Rízzia que foram muitíssimos compreensivos ao privar-lhes da minha companhia ao longo deste programa, sou eternamente grato.

Registro meus agradecimentos ao meu pai Hermes José Dias, falecido quando eu era adolescente, mas a sua vida foi digna de respeito e de minha admiração, foi ele o meu principal motivador na busca do conhecimento, o grande incentivador para sempre estudar e estudar, com muita sabedoria afirmava que a maior herança que um pai poderia deixar para seus filhos era o conhecimento, a oportunidade de estudar. E à minha mãe Claudia J. Hollen Dias por oportunizar as condições para esta realização.

SUMÁRIO

ÍNDICE DE FIGURAS	ix
ÍNDICE DE TABELAS	x
ÍNDICE DE QUADROS	xi
LISTA DE ANEXOS	xii
RESUMO	xiii
ABSTRACT	xiv
CAPÍTULO I	
INTRODUÇÃO	1
1.1. CONTEXTO DO ESTUDO	1
1.2. PROBLEMA	3
1.3. QUESTÕES DA PESQUISA	4
1.4. PROPÓSITO DO ESTUDO	4
1.5. RELEVÂNCIA E SIGNIFICÂNCIA	5
1.6. MÉTODO	6
1.7. DEFINIÇÃO DE TERMOS	7
1.8. PRESSUPOSIÇÕES E DELIMITAÇÃO	8
1.9. ORGANIZAÇÃO DO ESTUDO	9
CAPÍTULO II	
REVISÃO DA LITERATURA	11
2.1. TEORIAS DE MAQUIAVEL	13
2.2. TEORIA DOS TRAÇOS	14
2.3. TEORIA COMPORTAMENTAL	17
2.4. TEORIA SITUACIONAL	19
2.5. TEORIA DA LIDERANÇA SERVIDORA	24
2.6. CONCEITOS DE LIDERANÇA	28
2.7. CARACTERÍSTICAS DE LIDERANÇA	32
2.8. CONCEITOS SOBRE LÍDERES	34
2.9. MITOS DA LIDERANÇA	37
2.10. ESTILOS DE LIDERANÇA	38
2.11. PERSPECTIVAS CONTEMPORÂNEAS DA LIDERANÇA	40
2.12. O LÍDER DIANTE DA MUDANÇA	41

2.13. TEORIAS DE MOTIVAÇÃO	42
2.13.1. Novas Necessidades de Motivação	43
2.13.2. Comportamento Motivado da Administração	44
2.13.3. Teoria Behaviorista	44
2.13.4. Teoria Cognitivista	45
2.13.5. Teoria Psicanalítica	45
2.13.6. Teoria Herzberg	46
2.13.7. Teoria Maslow	47
2.13.8. Psicologia Social	48
2.14. O LÍDER E A EQUIPE	49
CAPÍTULO III	
MÉTODO	52
3.1. INTRODUÇÃO	52
3.2. INSTRUMENTOS	52
3.3. SUJEITOS/PARTICIPANTES	54
3.4. PROCEDIMENTOS	54
3.5. ANÁLISE DOS DADOS	56
CAPÍTULO IV	
RESULTADOS	57
4.1. INTRODUÇÃO	57
4.2. RESULTADOS – DADOS DA PESQUISA	58
CAPÍTULO V	
DISCUSSÃO E CONCLUSÃO	92
5.1. SÍNTESE DOS RESULTADOS	92
5.2. DISCUSSÃO DOS RESULTADOS	92
5.2.1. Análise da Teoria de Maquiavel	96
5.2.2. Análise da Teoria dos Traços	97
5.2.3. Análise da Teoria Comportamental	97
5.2.4. Análise da Teoria Situacional	99
5.2.5. Análise da Teoria da Liderança Servidora	101
5.3. CONCLUSÃO	106
5.4. RECOMENDAÇÕES PARA FUTUROS ESTUDOS	108
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	109
ANEXOS	115

ÍNDICE DE FIGURAS

FIGURA 1 – Porcentagem 1º Semestre	60
FIGURA 2 – Porcentagem 2º Semestre	62
FIGURA 3 - Porcentagem 4º Semestre	64
FIGURA 4 - Porcentagem 6º Semestre.....	66
FIGURA 5 - Porcentagem 8º Semestre.....	68
FIGURA 6 – Resultado em Percentual da Teoria de Maquiavel – Afirmação 1	70
FIGURA 7 - Resultado em Percentual da Teoria de Maquiavel - Afirmação 2.....	71
FIGURA 8 – Resultado em Percentual da Teoria dos Traços - Afirmação 3.....	72
FIGURA 9 – Resultado em Percentual da Teoria dos Traços - Afirmação 4.....	73
FIGURA 10 – Resultado em Percentual da Teoria de Comportamental – Afirmação 5	74
FIGURA 11 – Resultado em Percentual da Teoria de Comportamental – Afirmação 6	75
FIGURA 12 – Resultado em Percentual da Teoria de Comportamental – Afirmação 7	76
FIGURA 13 – Resultado em Percentual da Teoria de Situacional – Afirmação 8 ...	77
FIGURA 14 – Resultado em Percentual da Teoria de Situacional – Afirmação 9 ...	78
FIGURA 15 – Resultado em Percentual da Teoria de Liderança Servidora – Afirmação 10	79
FIGURA 16 - Resultado em Percentual da Teoria de Liderança Servidora – Afirmação 11	80
FIGURA 17 – Média em Percentual de Todos Semestres	82
FIGURA 18 – Porcentagem das Questões por Faixa Etária	83
FIGURA 19 – Dados Probabilísticos da Amostra por Semestre.....	84
FIGURA 20 – Dados Probabilísticos da Amostra por Gênero	85
FIGURA 21 – Dados Probabilísticos da Amostra Masculina por Semestre	86
FIGURA 22 – Dados Probabilísticos da Amostra Feminina por Semestre.....	87
FIGURA 23 – Dados Probabilísticos da Amostra por Faixa Etária	88
FIGURA 24 – Dados Probabilísticos da Amostra Masculina por Faixa Etária.....	90
FIGURA 25 – Dados Probabilísticos da Amostra Feminina por Faixa Etária	91
FIGURA 26 – Percentual Comparativo por Resposta	94
FIGURA 27 – Média em Percentual dos Semestres por Afirmação com Destaques	103

ÍNDICE DE TABELAS

TABELA 1 - Dados Demográficos da Amostra	57
TABELA 2 - Dados Grau de Concordância e Discordância das Teorias no 1º Semestre	59
TABELA 3 - Dados Grau de Concordância e Discordância das Teorias no 2º Semestre.....	61
TABELA 4 - Dados Grau de Concordância e Discordância das Teorias no 4º Semestre.....	63
TABELA 5 - Dados Grau de Concordância e Discordância das Teorias no 6º Semestre.....	65
TABELA 6 - Dados Grau de Concordância e Discordância das Teorias no 8º Semestre.....	67
TABELA 7 – Respostas por Semestre da Teoria de Maquiavel – Afirmação 1	69
TABELA 8 – Respostas por Semestre da Teoria de Maquiavel – Afirmação 2	70
TABELA 9 – Respostas por Semestre da Teoria dos Traços – Afirmação 3.....	71
TABELA 10 –Respostas por Semestre da Teoria dos Traços – Afirmação 4.....	72
TABELA 11 –Respostas por Semestre da Teoria Comportamental – Afirmação 5	73
TABELA 12 –Respostas por Semestre da Teoria Comportamental – Afirmação 6	74
TABELA 13 –Respostas por Semestre da Teoria Comportamental – Afirmação 7	75
TABELA 14 –Respostas por Semestre da Teoria Situacional – Afirmação 8.....	76
TABELA 15 –Respostas por Semestre da Teoria Situacional – Afirmação 9.....	77
TABELA 16 –Respostas por Semestre da Teoria da Liderança Servidora – Afirmação 10.....	78
TABELA 17 –Respostas por Semestre da Teoria da Liderança Servidora – Afirmação 11	79
TABELA 18 –Percentual das Respostas em Todos os Semestres	81
TABELA 19 –Dados Probabilísticos da Amostra por Semestre	84
TABELA 20 –Dados Probabilísticos da Amostra por Gênero	85
TABELA 21 –Dados Probabilísticos da Amostra Masculina por Semestre.....	86
TABELA 22 –Dados Probabilísticos da Amostra Feminina por Semestre	87
TABELA 23 –Dados Probabilísticos da Amostra por Faixa Etária	88
TABELA 24 –Dados Probabilísticos da Amostra Masculina por Faixa Etária.....	89

TABELA 25 –Dados Probabilísticos da Amostra Feminina por Faixa Etária	90
TABELA 26 –Percentual das Respostas em Todos os Semestres – com Destaques	95

ÍNDICE DE QUADROS

QUADRO I - Comparativo dos Estilos de Liderança Baseado no Paradigma Tradicional e na Liderança Servidora.	26
QUADRO II - Estilo de Liderança – Uso da Autoridade	39

LISTA DE ANEXOS

ANEXO I – A INSTITUIÇÃO	116
ANEXO II - AUTORIZAÇÃO DO CENTRO UNIVERSITÁRIO ADVENTISTA DE SÃO PAULO – UNASP - PARA APLICAÇÃO DO INSTRUMENTO DE PESQUISA	118
ANEXO III – MANUAL DE INSTRUÇÕES PARA A APLICAÇÃO DO INSTRUMENTO DE PESQUISA	120
ANEXO IV – NUMERAÇÃO DAS AFIRMAÇÕES – QUESTÕES DA PESQUISA	122
ANEXO V – INSTRUMENTO DE PESQUISA – QUESTIONÁRIO	124
ANEXO VI – MATRIZ CURRICULAR DO CURSO DE ADMINISTRAÇÃO	126
ANEXO VII – PLANO DE DISCIPLINA DO CURSO DE ADMINISTRAÇÃO 1º SEMESTRE	131
ANEXO VIII – PLANO DE DISCIPLINA DO CURSO DE ADMINISTRAÇÃO 2º SEMESTRE	142
ANEXO IX – PLANO DE DISCIPLINA DO CURSO DE ADMINISTRAÇÃO 4º SEMESTRE	153
ANEXO X – PLANO DE DISCIPLINA DO CURSO DE ADMINISTRAÇÃO 6º SEMESTRE	166
ANEXO XI – PLANO DE DISCIPLINA DO CURSO DE ADMINISTRAÇÃO 8º SEMESTRE	179

RESUMO

Estudos no campo da psicologia e da sociologia têm indicado lacunas a serem preenchidas por estilos diferentes de liderança adotados por organizações ao redor do mundo. Com isso em vista, o presente estudo realizou uma pesquisa entre estudantes de administração de uma instituição de ensino superior na região sul da cidade de São Paulo.

Utilizando-se de um questionário, o estudo mensurou o grau de concordância dos estudantes em relação a diferentes estilos de liderança. Os dados coletados foram então tabulados numa planilha eletrônica que pode ser vista no capítulo 4.

Baseando-se na teoria, em significativa bibliografia, e em dados encontrados entre eruditos e futuros líderes, este estudo concluiu que o estilo de liderança servidora pode ser considerado uma opção viável, e até desejável, para responder às exigências sociais, sendo uma boa referência para professores de ensino superior, e uma contribuição para estudantes que precisam de subsídios para se tornar líderes eficientes, sintonizados com nosso tempo.

Ademais, considerando que a liderança é uma relação entre influência e poder, o estudo propõe que os líderes necessitam de relações baseadas em conceitos e princípios coerentes com as relações humanas.

Palavras-chave: Liderança; Líder e Liderados.

ABSTRACT

Studies in the area of psychology and sociology indicate gaps to be filled in different leadership styles, adopted by organizations around the world. With this in mind, the present research was conducted among administration students at a higher education institution located in the south of São Paulo city, Brazil.

Using a questionnaire, the study measured the degree of agreement of the students regarding different leadership theories. The collected data were tabulated in electronic works sheets and can be found in chapter 4.

Based on theory, on meaningful bibliography, and data found among scholars and future leaders, this study concludes that the servant leadership style can be considered a viable and desirable option that will answer social demands, a good reference for higher education professors, and a contribution for students who want subsidies to become efficient leaders in harmony with our time.

Besides, considering that leadership is a relation between influence and power, the study suggests that leaders need relationships based on concepts and principles that are coherent with human relations.

Keywords: Leadership; Leader and follower.

CAPITULO I

INTRODUÇÃO

1.1. CONTEXTO DO ESTUDO

De acordo com KONDO (1991) é inegável que o tema liderança se reveste, a cada dia que passa, de uma importância crescente, tanto aos olhos daqueles que lideram como dos que são liderados. Liderança tornou-se uma palavra corrente na linguagem da administração.

O sucesso ou fracasso de qualquer organização, em grande parte, depende da visão que os liderados têm de sua alta direção e seus líderes segundo MANDL e SETHI (1996). Daí a importância de haver líderes qualificados e preparados para a grande demanda do mercado, que saibam usar a autoridade nas diversas decisões e que sejam motivados.

O aprimoramento motivacional e a educação das sociedades determinaram o aumento do senso crítico da população que passou a questionar seu papel na sociedade e, conseqüentemente, ter necessidade de participar nas decisões que influenciam suas vidas, reduzindo a amplitude de aplicação da autoridade por parte dos líderes (CLARET, 1999).

De acordo com BERGAMINI (1994), BENNIS (1996) e CONGER (1991) o termo liderança vem sendo usado a partir do século XIX, embora tenha surgido por volta do ano 1300 da era cristã. Já a preocupação com a educação em liderança e o treinamento de líderes políticos remonta à época de Platão (428 – 347 a.C.)

Teoria de Maquiavel - Estudiosos consideram que a primeira formulação do pensamento sobre liderança é a teoria de Maquiavel, o qual viveu no século XV, anteriormente ao pensamento sobre a teoria dos traços. Ele defende a manutenção do poder a qualquer custo, e se necessário, o uso da força e da violência deve ser empregado (MACHIARELLI, 2002).

Teoria dos Traços - BOWDITCH e BUONO (2002) e BERGAMINI (1994) afirmam que o estudo sistematizado de liderança iniciou-se por meio da abordagem baseada nos traços, dominante até a década de quarenta, que enfatiza as qualidades pessoais do líder. Segundo a teoria dos traços, os líderes eram

entendidos como pessoas diferentes das demais, por possuírem traços de personalidade que os qualificavam e mantinham como tais. Essas qualidades ou traços eram atributos pessoais, não havendo possibilidade de aprendizado; já nasciam líderes. Estes estudos prosseguiram analisados como abordagem, primeiro a abordagem comportamental e em seguida a abordagem situacional, tentando, assim, entender ou avaliar melhor o líder.

Teoria Comportamental - Os líderes, na abordagem comportamental de liderança, se comportavam conforme seu estilo de liderança e mediante funções que poderiam ser orientadas para a tarefa e caracterizadas pela predominância do controle da execução, ou orientadas para o grupo e caracterizadas pela busca de relações amigáveis. (BERGAMINI, 1994).

Nesta abordagem comportamental não se enfatizava mais somente uma única variável isolada, comportamento ou característica. Ressaltava-se a importância do ambiente organizacional e das características dos seguidores. A abordagem comportamental pressupõe que a organização pode contar com bons líderes, desde que estes sejam educados para tal e haja um ambiente favorável, no qual possam agir com eficácia (BERGAMINI, 1994).

A dificuldade dos líderes em aplicar os conceitos da teoria comportamental levou Hersey e Blanchard apud HERSEY e BLANCHARD (1986), através de observações, a sistematizar o que chamaram de teoria situacional.

Teoria Situacional - De acordo com HERSEY e BLANCHARD (1986) a liderança situacional baseia-se numa inter-relação entre a “quantidade de orientação e direção que o líder oferece, a quantidade de apoio sócio-emocional dado pelo líder e o nível de maturidade dos liderados no desempenho de uma tarefa, função ou objetivo específico” (1986, p.186). Na prática, o líder utiliza o estilo de liderança de acordo com a situação, com as pessoas e com a tarefa a ser executada.

Teoria da Liderança Servidora - Outra abordagem, segundo HUNTER (2004) é a liderança servidora, que preza a autoridade conquistada com serviço e dedicação. Sendo o maior líder o que mais serve, mais agrega e mais conquista.

Para HUNTER (2004) liderança servidora “é a habilidade de influenciar pessoas para trabalharem entusiasticamente visando atingir aos objetivos identificados como sendo para o bem comum” (p. 25). Este pensamento da visão da teoria da liderança servidora tem no líder servo, aquele que está empenhado em

promover o bem-estar dos liderados e da equipe, sem levar em conta à sua projeção ou sucesso pessoal.

Segundo KOTTER (1997), soma-se, ao interesse que o tema desperta, o cenário de mudanças constantes por que passa a sociedade, e as conseqüências destas sobre as organizações nela inseridas.

Embora a mudança seja condição básica para a evolução da sociedade, esta implica no processo adaptativo dos elementos que a compõem. Deste modo, cabe à organização, e aos indivíduos que a integram adequar seu comportamento de modo a enfrentar tais mudanças (KOTTER, 1997).

Para HERSEY e BLANCHARD (1986) a atuação dos líderes organizacionais é especialmente influenciada por este ambiente de mudanças. Na trajetória histórica, observa-se que o trabalho, a princípio, cumpria apenas o papel de atendimento das necessidades primárias de subsistência e segurança.

À medida que a sociedade evoluiu o trabalho passou a ser reconhecido, também, como fonte de satisfação e auto-realização. Esta auto-realização está relacionada à possibilidade de participação do indivíduo na condução de seu trabalho (HERSEY e BLANCHARD, 1986).

Neste contexto, evidencia-se a relevância da postura dos líderes empresariais quanto à forma como conduzem seus funcionários, facilitando ou restringindo a participação destes na condução desse processo.

Segundo STARKEY (1998) à medida que se amplia a visão do trabalhador sobre o processo de trabalho, deixando de se restringir à tarefa e partindo para a visão do conjunto - desde o planejamento, à execução e à entrega do produto ao cliente - maior é o comprometimento e maior a satisfação obtida. O indivíduo consegue agir identificando os problemas e propondo soluções, com vantagens evidentes para todos os envolvidos no processo, isto é, organização, funcionários e clientes ou sociedade.

1.2. PROBLEMA

As faculdades de Administração se propõem a preparar administradores para diferentes setores do mercado de trabalho. Na definição de administração estão contidos conceitos de liderança, como - gerir, reger, ministrar. Espera-se que esses administradores tenham um conhecimento básico de liderança, pois a função de

administrador também exige características de líder, verifica-se, contudo a inexistência de dados concretos sobre que tipo de conceito de liderança os alunos desses cursos possuem, ou se estão desenvolvendo algum conceito de uma ou outra teoria. Para abordar esse problema, propõe-se com esse estudo comparar o grau de concordância e discordância dos conceitos de liderança e suas respectivas teorias, que os alunos do Curso de Administração, possuem e como estão sendo preparados para o mercado de trabalho.

1.3. QUESTÕES DA PESQUISA

Esta pesquisa objetiva responder as seguintes questões:

1. Como os alunos universitários percebem o conceito de Liderança e suas Teorias?
2. Existe alguma diferença no grau de concordância ou discordância dos conceitos de Liderança e suas Teorias entre alunos dos diferentes semestres do curso de Administração? Se sim, qual é essa diferença?
3. Entre os alunos pesquisados, existe diferença no grau de concordância ou discordância dos conceitos de Liderança e suas Teorias entre alunos de diferentes faixas etárias?
4. Existe diferença no grau de concordância ou discordância dos conceitos de Liderança e suas Teorias entre alunos pesquisados por gênero?

1.4. PROPÓSITO DO ESTUDO

1.4.1. OBJETIVO GERAL

Verificar o grau de concordância ou discordância entre universitários do curso de administração, em uma escola de ensino superior, privada, na Zona Sul da Cidade de São Paulo, em relação às diferentes teorias de liderança.

1.4.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

1. Analisar o grau de concordância ou discordância dos conceitos de liderança através de comparação conceitual entre os alunos dos diferentes semestres, ao longo do curso;

2. Comparar a eventual evolução do grau de concordância ou discordância dos conceitos de liderança através dos semestres, respectivamente: 1º, 2º, 4º, 6º e 8º semestres do curso de Administração, em relação às seguintes cinco teorias: Maquiavel, dos Traços, Comportamental, Situacional e Liderança Servidora.

1.5. RELEVÂNCIA E SIGNIFICÂNCIA

A importância do estudo reside em identificar o grau de concordância ou discordância, mensurados através de concordância ou discordância dos conceitos de liderança nas cinco teorias escolhidas: Teoria de Maquiavel, dos Traços, Comportamental, Situacional e da Liderança Servidora, entre universitários de Administração. Por sua vez, as escolas de administração se propõem formar líderes organizacionais, porém não existem dados avaliativos sobre quais conceitos de liderança são inculcados ou desenvolvidos entre os alunos.

Diante disto, pretende-se, com os resultados desse estudo, oferecer um princípio de análise a fim de estimular a discussão dos conceitos e teorias de liderança e sua aplicação nos Cursos de Administração e na sociedade

Vale ainda lembrar que quando:

... se busca contribuir mais efetivamente para a aplicação e o aprofundamento dos vários aspectos que envolvem a interação de pessoas no interior das organizações, quando se visa entender como se passa a psicodinâmica das trocas humanas dentro do processo de liderança, o desafio atinge proporções incalculáveis (BERGAMINI, 1994, p.9).

Muito se tem escrito sobre liderança e administração, mas focado na preocupação com as organizações e líderes que fizeram sucesso em grandes organizações ou que transformaram pequenas ou novas organizações que estavam próximas da falência. Alguns desses líderes se colocam em condição de superioridade, impondo ordens a seguidores, liderados ou dependentes. Líderes que atuam dessa maneira buscam segurança no isolamento. Utilizam a autoridade formal como defesa e buscam no poder que possuem a única forma de obter o respeito (BUAIZ, 2005).

Segundo MARINHO (2005) a liderança servidora apresenta um novo conceito e propõe o trabalho coletivo e o serviço em favor do grupo, aproximando-se dos outros, desenvolvendo laços de confiança e incentivando a cooperação mútua fazendo assim seguidores e novos líderes.

A liderança servidora vem se mostrando compatível com valores e necessidades humanas, apresentando potencial maior de resultado satisfatório dentro das organizações.

... a teoria da Liderança Servidora, considerada por alguns 'gurus' como a verdadeira essência da liderança e a descoberta mais recente do mundo organizacional, capaz de tornar o ambiente empresarial mais humano e mais produtivo. Essa nova visão de liderança destaca a missão de servir as pessoas como o objetivo supremo e a estratégia mais eficaz para desenvolver o capital humano das organizações (DUTRA, 2005, p. XVII).

Este estudo será útil para as escolas de Administração refletirem sobre a necessidade da inclusão do tema de liderança no seu currículo, como parte necessária para a formação, respondendo as demandas do mercado de trabalho e dos seus alunos.

1.6. MÉTODO

De acordo com VERGARA (2006) esta pesquisa se classifica quanto aos fins como exploratória e descritiva. Exploratória porque não se verificou estudos que tratavam do ensino das teorias de liderança em cursos superiores de Administração; e descritiva, porque visa analisar o grau de concordância ou discordância, expectativas e ensino-aprendizagem destes conceitos e teorias.

Quanto aos meios, a pesquisa foi bibliográfica e de campo. Bibliográfica, porque a fundamentação teórico-metodológica do estudo foi realizada investigação sobre as seguintes teorias de liderança: Teoria de Maquiavel, teoria dos Traços, teoria Situacional, teoria Comportamental e teoria da Liderança Servidora. De campo, porque coletou dados primários.

A amostra foi obtida mediante autorização e colaboração dos dirigentes e professores de uma instituição de ensino superior da Zona Sul da Cidade de São Paulo. VERGARA (2006) ainda afirma que este tipo se denomina amostra por acessibilidade, uma vez que não foi possível entrevistar todos os alunos do curso de

Administração, pois no dia marcado, nem todos estavam presentes, porém, dos que estiveram, foram colhidas respostas de todos. Como se vê, não foi utilizado todo o universo dos alunos, a amostra foi de 41,43% sendo, portanto, uma amostra não probabilística.

Foi adotado o modelo quantitativo no instrumento de pesquisa e na análise dos dados. Quanto à frequência foi um estudo transversal conforme MARCONI e LAKATOS (2002); TACHIZAWA e MENDES (2003); DOMENICO e CASSETARI (2002); ALVES (2003).

1.6.1. HIPÓTESE

Para esta pesquisa, estabeleceu-se uma hipótese de que, os estudantes não demonstrarão diferença significativa no grau de concordância ou discordância sobre as distintas peculiaridades das teorias de liderança, particularmente da teoria da Liderança Servidora, independentemente da série de estudo, gênero e da idade.

A fim de ser aferida esta hipótese, foi utilizado um questionário com onze afirmações positivas e afirmativas, com opção de resposta de concordo ou discordo, divididas nas cinco teorias analisadas (Maquiavel, Traços, Comportamental, Situacional e Liderança Servidora), para se obter o grau de concordância e discordância dos alunos sobre estas teorias. Foi escolhida uma escola de ensino superior em Administração que possuía 420 alunos regularmente matriculados neste curso.

1.7. DEFINIÇÃO DE TERMOS

Essa seção apresenta o entendimento do autor deste estudo sobre alguns termos utilizados neste estudo necessários para facilitar e assegurar a compreensão adequada do leitor:

Abordagem: nesta dissertação tem o sentido de teoria (STONER e FREEMAN, 1995).

Liderança: arte de motivar e influenciar pessoas ou grupo com interesses e habilidades distintos, induzindo-os na busca de objetivos comuns. Não há uma conceituação universal, um consenso comum por ser uma arte, os estudos revelam

que também não há consenso quanto as habilidades e comportamentos que qualifica alguém para exercer a liderança (BERGAMINI, 1994).

Líder: é aquele que é reconhecido como líder pelos seguidores, exercendo influência independentemente de cargo (BERGAMINI, 1994).

Liderados: nesta dissertação este termo significa pessoas ou grupo de pessoas que estão sob a influência ou comando de um líder ou um superior hierárquico (BERGAMINI, 1994).

Equipe: um grupo de pessoas organizadas para atingir objetivos comuns, cujos membros são interdependentes (MARINHO, 2005).

Organização: “uma combinação de esforços individuais que tem por finalidade realizar propósitos coletivos, podendo ser grande ou pequena empresa ou uma instituição, é formada pela soma de pessoas, máquinas e outros equipamentos, recursos financeiros e outros componentes” (MAXIMIANO, 2000, p 63).

Seguidores: nesta dissertação, tem o mesmo significado de liderados (MARINHO, 2005).

Tarefa: se refere à execução da atividade operacional ou de comando, é o exercício da função (BOWDITCH E BUONO, 2002).

1.8. PRESSUPOSIÇÕES E DELIMITAÇÃO

Este estudo parte do pressuposto que os cursos de Administração não abordam satisfatoriamente o tema Liderança e suas respectivas teorias e conceitos, e que o conhecimento sobre este tema, independe da etapa em que o aluno se encontra no curso.

É evidente que ao se estudar um grupo específico de alunos, os resultados se limitarão à amostra estudada, porém o estudo produzirá o conhecimento do grau de concordância ou discordância dos alunos em relação às teorias e conceitos de Liderança.

Esta pesquisa se propõe estudar o grau de concordância ou discordância dos conceitos de liderança entre alunos regularmente matriculados no curso de Administração, através de cinco das diversas teorias sobre Liderança, sendo: a teoria de Maquiavel, dos Traços, Comportamental, Situacional e Liderança Servidora, escolhidas por este pesquisador por julgá-las suficientemente representativas para este estudo. Por outro lado, esta delimitação no número de teorias, pode ser considerada como limitação.

Outra limitação a ser mencionada, é que a amostra foi extraída de apenas uma escola, em uma região da cidade de São Paulo e os resultados podem divergir em relação a outras escolas privadas, escolas públicas, regiões e cursos universitários.

Pressupõe que esta pesquisa, demonstrará, através das respostas dos questionários, que os conceitos e valores da teoria da Liderança Servidora – última tendência nos estudos sobre liderança, MARINHO (2005) – como a teoria que os sujeitos pesquisados, alunos do curso de Administração, mais identificam como a teoria mais adequada para dirigir uma organização de sucesso.

1.9. ORGANIZAÇÃO DO ESTUDO

O capítulo I realiza uma introdução, discorrendo sobre o contexto do estudo, o problema, o propósito do estudo como objetivo geral e específico, a relevância e significância, as questões da pesquisa, o método, a definição de termos, as pressuposições, limitação e delimitação e por fim a organização do estudo.

Em seguida, o Capítulo II traz um reexame dos conceitos de liderança, utilizando como fundamentação teórica os conceitos que os autores BERGAMINI(1994); HERSEY e BLANCHARD (1986); HUNTER (2004); BOWDITCH e BUONO (2002); BENIS (1996); DRUCKER (1996;1999;2001); MAXIMIANO (1995; 2000); STONER e FREEMAN (1995); CONGER (1991); BATEMAN e SNEEL (1998); KUCZMARSKI e KUCZMARSKI (1999); WHEATLEY (1999); MARINHO (2005); BARROS NETO (2005), ROBBINS (2002); ROBBINS e COULTER (1998); COVEY (1996 e 2002); MACHIAVELLI (2002); MAXWELL (2000); WILKES (1999); entre outros, descreveram a importância que os mesmos impactam nas pessoas, nas organizações e conseqüentemente na sociedade.

O Capítulo III descreve o plano e os procedimentos metodológicos realizados neste estudo. Descreve o problema, razão deste estudo, e também apresenta a hipótese que se buscou testar durante a pesquisa, se válida ou não.

Os resultados alcançados estão descritos no Capítulo IV, utilizando-se da literatura pertinente, onde estão apresentados os resultados dos níveis de conhecimento dos alunos sobre os conceitos e teorias de liderança.

Por fim, no Capítulo V, são apresentadas as conclusões obtidas, os testes da hipótese e a resposta ao problema central desta pesquisa, bem como sugestões para estudos futuros são discutidos, acrescidos de comentários sobre as suas contribuições e debilidades, encerrando, assim, com as considerações deste estudo.

CAPÍTULO II

REVISÃO DE LITERATURA

Este capítulo procura examinar objetivamente os conceitos e teorias de liderança, de forma particular, as teorias de Maquiavel, dos Traços, Comportamental, Situacional e da Liderança Servidora. Aborda também as características ou habilidades que um líder organizacional possui ou deve possuir, além da importância da mudança e motivação na liderança.

A liderança se revela como um tema importante para pesquisadores e administradores, devido o papel fundamental que os líderes representam na eficácia do grupo e da organização. RALPH M. STOGDILL apud STONER e FREEMAN (1995) observaram que existem quase tantas definições de liderança quanto o número de pessoas que tentaram definir o conceito.

Segundo HERSEY e BLANCHARD (1986), embora reconhecida como essencial a todo tipo de organização humana, a liderança não obteve maior atenção dos primeiros estudiosos da administração. Inicialmente voltada para a tarefa, de acordo com TAYLOR apud HERSEY e BLANCHARD (1986) e, posteriormente à estrutura organizacional, FAYOL apud HERSEY e BLANCHARD (1986), foi somente na década de 1930, com o advento da Teoria das Relações Humanas, que a ciência administrativa passou a priorizar as pessoas e seus relacionamentos sociais, em detrimento de aspectos técnicos e formais das organizações.

Ainda segundo HERSEY e BLANCHARD (1986) a Teoria das Relações Humanas que procurava além de melhores métodos tecnológicos de produção, a satisfação pessoal, afirmava que o centro de poder dentro de uma organização seriam as relações interpessoais desenvolvidas no trabalho e deveria levar em consideração os sentimentos e atitudes humanas. A principal função do líder era promover a realização e o desenvolvimento pessoal dos liderados - as pessoas.

Compartilhando com necessidade e a importância da liderança nas organizações, MAXIMIANO (2000) exemplifica essa importância considerando que um grupo de pessoas individualmente boas, sem liderança, sempre terá

um desempenho medíocre, será marcado pela excelente qualidade de cada um de seus componentes e pelo desencontro que leva o individualismo de cada um.

Por outro lado, na teoria clássica, segundo BENNIS (1997) a liderança era considerada apenas sob o aspecto de autoridade formal, vinculada ao cargo de chefia e suas relações com os liderados. Não era considerada a liderança natural, que podia estar em alguém sem função de chefia, mas que exercia grande influência no grupo, independente da sua autoridade formal ou função.

Na consecução dos estudos sobre liderança, BENNIS (1996) bem como STONER e FREEMAN (1995) compartilham que liderança não deve ser confundida com direção ou com gerência. Mas um bom dirigente ou gerente deve ser necessariamente um bom líder. Entretanto, um líder nem sempre é um dirigente ou gerente. Na realidade, os líderes devem estar presentes tanto no nível de direção, como de gerência e em todos os demais níveis da organização. Para uma liderança eficaz as organizações precisam de líderes em todos os níveis hierárquicos e em todas as áreas de atuação. Contudo, é na gerência que reside o ponto mais crítico da liderança. Como a gerência transita em todos os setores, ela passa a ser intermediária entre os objetivos fixados pela alta direção e os meios utilizados pelo nível operacional para alcançar resultados. A própria organização em si já nasce de um impulso de liderança absolutamente natural dos empresários que, além de pretenderem explorar este ou aquele ramo de indústria, de comércio ou de serviço, transformaram-se num pólo convergente capaz de agrupar pessoas. Na seqüência natural, as pessoas contratadas para formar o corpo da empresa tendem a ser subdivididas em grupos de atividades específicas e cada um desses grupos busca um líder dentro do grupo, passando a refletir, de alguma forma, as inclinações desse que lhes será o condutor, o líder, como um espelho das suas aspirações e necessidades.

Há casos interessantes no dia-a-dia de organizações segundo ROBBINS (2002), de pessoas que assumem determinados cargos administrativos e que, não tendo a força de uma liderança em si, vêem todos os seus esforços fragmentados pela liderança que alguém exerce sobre os seus liderados, dentro do grupo sob sua direção. Quando o dirigente seja qual for o seu nível

na estrutura organizacional, não tem a força natural da liderança, os seus liderados buscam outro guia e, ao segui-lo, poderão entrar em choque franco entre o que deseja que seja feito pelo dirigente e o que lhes inspira para ser feito pelo líder do próprio grupo. Um líder destaca-se do grupo que ele pertence, pela sua natural tendência de guiar, de conduzir, de induzir seus companheiros a tomarem esta ou aquela atitude em relação às atividades que lhes são confiadas.

Pois a liderança vai além de cargos e profissões formais ou de organizações, é fruto da sintonia espontânea e informal estabelecida entre líderes e liderados, “a força do líder, depende de sua capacidade de convencer seguidores e de catalisar seus anseios – resulta, pois, de sua influência” (SROUR, 2005, p. 187).

BOWDITCH e BUONO (1992, p. 118) consideram liderança como “um processo de influência, geralmente de uma pessoa, através do qual indivíduo ou grupo é orientado para o estabelecimento e atingimento de metas”.

Já para KOUZES e POSNER (1991) liderança é um relacionamento entre líderes e seguidores. No desenvolvimento da liderança é importante o questionamento aos liderados ou seguidores sobre o que admiram ou buscam no líder.

Liderança se torna, paulatinamente, um dos temas administrativos mais pesquisados e estudados pelos acadêmicos. Desde meados do século XX, diversas teorias foram desenvolvidas ao longo dos tempos, com o objetivo de melhor compreender as relações entre líderes e liderados, como também conquistar resultados mais expressivos e eficazes e desenvolver todo potencial no desempenho do líder e seu estilo (HERSEY e BLANCHARD, 1986).

A seguir, serão resumidamente abordadas algumas teorias de liderança, sendo estas: de Maquiavel, dos Traços, Comportamental, Situacional e Servidora.

2.1. TEORIA DE MAQUIAVEL

“Líder é aquele que explora agressivamente as oportunidades”.

Michael A. Ledeen

Maquiavel considerado por MACHIAVELLI (2002) o pai da teoria da liderança que leva seu nome, foi um filósofo, político e historiador que fez cair por terra teorias que haviam sido absolutizadas pelo tempo, que descreviam unicamente o mundo que via, assim sendo, entendia a política numa nova forma de pensar. A teoria de Maquiavel é considerada a fundação da teoria política moderna. Seu livro 'O Príncipe', publicado em 1513, provocou escândalo justamente porque parecia atacar de maneira brutal, crenças e valores que constituíam o núcleo da moral cristã. Para Maquiavel existia uma outra ética consagrada pelo tempo, a das cidades gregas ou polis grega, da qual os pensadores gregos fornecem uma clara apresentação, ou seja, fundada no respeito ao bem público e às leis da polis. Por esse motivo não escapa à razão aqueles que dizem que a obra maquiaveliana foi e continua sendo comumente julgada sem o devido conhecimento. (MACHIAVELLI, 2002).

A teoria da liderança de Maquiavel (MACHIAVELLI, 2002) confronta diretamente a moral cristã, pois, enquanto para esta, a política deveria se realizar em consonância com os valores morais mais elevados (virtudes), embora se soubesse que a perfeição era impossível na cidade terrestre, para Maquiavel, que herdou muito do espírito dos humanistas, a boa ação política não deveria levar em conta valores que fossem incapazes de garantir seu sucesso, mas apenas aqueles que conduzissem à meta desejada, que, no caso dos príncipes, é a manutenção do Estado. Vistas as imperfeições do ser humano, a doutrina pregada pela Igreja seria inadmissível como norteadora para o líder, ou seja, um líder guiado pelos valores cristãos poderia deixar que, frente a uma possível disputa, seu governo padecesse em favor da paz.

Para MACHIAVELLI (2002), é na relação entre moral e política, que existe um conjunto de valores diferentes daqueles da moral cristã, e que se deve buscar a formação do Estado e do líder. Este passou a ter uma finalidade diferente daquela dos períodos precedentes, passando a ver a manutenção de um Estado forte, absoluto - frente às instabilidades internas e externas – como objetivo máximo para o príncipe, sobrepondo o Estado frente ao indivíduo isoladamente considerado. O fortalecimento do Estado passa a ser, portanto, algo necessário. A valorização da moral sofre a transição da esfera pessoal para universal, abandonando definitivamente o contexto divino. Segundo Maquiavel, o Estado com poder centralizado proporciona proteção, inclusive

para seu líder. Com isto, a idéia de liberdade do homem é posta de lado, abrindo espaço para a capacidade deste mesmo homem viver em sociedade, sempre em detrimento do poder centralizado.

Uma vez consolidado o Estado de poder absoluto, é preciso enfrentar o desafio de mantê-lo como tal. Os caminhos percorridos para este fim independem conquanto que permaneça com a mesma característica de centralização. O Estado nesta condição é capaz de produzir suas próprias leis - um Estado autônomo e criador de política. Estas são estabelecidas também para conter os conflitos sociais - que no início serviram como "combustível" para alimentar a necessidade da formação do Estado Absolutista. Para tanto, o líder precisa de firmeza e da preocupação extremada de manter o poder, a autoridade e a ordem. Para estes objetivos o líder teve ter aprovação popular, entretanto, se não for possível, o emprego da força, engano e ameaça teve ser empregado (MACHIAVELLI, 2002).

Maquiavel quer líderes fortes que tornem a organização bem sucedida, para tanto, recompensa e punições devem causar fortes impressões nos seus membros, a aplicação da lei deve ser sem misericórdia (LEDEEN, 1999).

2.2. TEORIA DOS TRAÇOS

O primeiro esforço sistemático para compreender a liderança, realizado por psicólogos e outros pesquisadores, segundo BERGAMINI (1994), foi a tentativa de identificar as características e os traços pessoais, físicos, mentais e culturais dos líderes, tentativa esta que ficou conhecida como Teoria dos Traços.

Segundo BATEMAN e SNEEL (1998) a abordagem de traços é uma das mais antigas teorias de liderança, focaliza os líderes individualmente e tenta determinar as características, traços pessoais partilhados pelos grandes líderes. Através dessas características marcantes de personalidade, o líder, pode influenciar o comportamento das demais pessoas.

De acordo com BERGAMINI (1994) a teoria dos traços enfatiza as qualidades pessoais do líder, os quais são considerados seres diferentes das demais pessoas, pelo fato de possuírem traços especiais, e já nascerem com tais características e, portanto, não poderem aprender. Estas características ou

perfil do líder – os traços - eram mensurados como fatores físicos, habilidades e personalidade.

Segundo STONER e FREEMAN (1995) a abordagem baseada nos traços “não se mostrou útil, já que nenhuma combinação de características distingue consistentemente os líderes dos não líderes, ou os líderes eficazes dos não-eficazes” (1995, p. 361).

O estudo da abordagem dos traços revela as características que os líderes possuem em comum. ROBBINS e COULTER (1998) atribuem seis traços que distinguem os líderes dos não líderes. a) Disposição, os líderes mostram um grande nível de esforço, eles possuem um desejo de realização relativamente elevado, são ambiciosos, têm muita energia, são incansavelmente persistentes em suas atitudes e mostram iniciativa; b) Desejo de liderar, possuem um forte desejo de influenciar e liderar outros, sempre estão dispostos para assumir responsabilidade; c) Honestidade e integridade, as relações de confiança com seus liderados são construídas continuamente, sendo sinceros e confiáveis, mostrando alta coerência entre o que fala e seus atos; d) Autoconfiança, essa capacidade transmite segurança aos liderados e convence os liderados da certeza do acerto dos objetivos e decisões; e) Inteligência, sua inteligência e seu alto poder de sintetizar e interpretar grande volume de informações o habilita a criar visões, resolver problemas e tomar decisões corretas e f) Conhecimento relacionado ao trabalho, os assuntos técnicos e os relacionados são de profundo conhecimento, que permitem compreender as implicações das decisões.

Estudos foram realizados na tentativa de identificar características mensuráveis da liderança de um líder. Segundo STONER e FREEMAN (1995), foram utilizados dois métodos: 1) comparar as características das pessoas que se revelaram como líderes com as das pessoas normais; 2) comparar as características dos líderes eficazes com as dos líderes ineficazes.

O autor DECRANE (1996) dividiu os atributos essenciais de um líder, em quatro áreas básicas: caráter, visão, comportamento e confiança. Atributos indispensáveis na liderança eficaz baseada nos traços de personalidade, independentemente dos atributos e influência do grupo.

Embora tenha permanecido desprezada durante muitos anos, conforme BERGAMINI (1994), a teoria dos traços voltou a ser utilizada a partir da década

de 1980, em especial nas pesquisas que estudavam traços relacionados à eficácia e ao sucesso em situações organizacionais específicas. Nesse período, destacaram-se, também, os estudos sobre líderes corporativos fortes e a capacidade de desenvolver um senso compartilhado de valores e da missão entre seus liderados.

2.3. TEORIA COMPORTAMENTAL

Para MAXIMIANO (2000) à medida que se evidenciava a dificuldade em isolar traços ou características que distinguissem os líderes eficazes, os pesquisadores passaram a tentar identificar os comportamentos que pudessem determinar o seu sucesso.

A abordagem comportamental, surgida na década de 1940, concentrou-se nas funções e nos estilos de liderança. Estudos revelaram que tanto as funções relativas às tarefas quanto as funções de manutenção do grupo devem ser realizadas por um ou vários membros do grupo, para que este funcione bem, segundo GOODWIN (1999).

Na abordagem comportamental, de acordo com BOWDITCH e BUONO (1992) o comportamento exigido do líder é considerado de maior significado do que suas características. A crença desta teoria é que o fator principal e determinante de liderança é o estilo do líder.

BATMAM e SNELL (1998) destacam três categorias gerais de comportamento de liderança que receberam maior atenção na abordagem comportamental como o a) “comportamento relacionados ao desempenho de tarefas, b) à manutenção do grupo e c) à participação do empregado nas tomadas de decisão” (1998, p. 340).

CHEMERS apud MARINHO (2005) afirma que pesquisas evoluíram do estudo dos estilos básicos de liderança de autocrático, democrático e *laissez-faire* para a atitude do líder ou seu comportamento na sua essência, abordando dois fatores de comportamento como: a) consideração, abrangendo o relacionamento com os liderados e b) iniciação de estruturas, a capacidade do gerenciamento dos objetivos e metas.

Dessa forma, para BERGAMINI (1994), deduzia-se que os comportamentos poderiam ser aprendidos. Assim, pessoas treinadas nos

comportamentos de liderança apropriados seriam capazes de liderar com maior eficácia. Embora a abordagem comportamental parecesse ir além da teoria dos traços, a diferença fundamental é que oferecia uma lista de estilos ou comportamentos, ao invés de uma lista de traços pessoais. Alguns estudos passam a sugerir, então, que a eficácia de um estilo de liderança em particular depende das circunstâncias em que ele é usado.

De acordo com STONER e FREEMAN (1995) a escolha do estilo de liderança deve ser influenciada por várias forças que existem no administrador, nos liderados e na situação de trabalho.

Para BENNIS (1988) a dificuldade em isolar traços ou comportamentos de liderança universalmente eficazes levou os pesquisadores a tentarem determinar as variáveis situacionais que tornariam um estilo de liderança mais eficaz que outro.

As principais variáveis situacionais identificadas foram: a personalidade e a experiência passada do líder; as expectativas e o comportamento dos superiores; as características, expectativas e o comportamento dos liderados; as exigências das tarefas; a cultura e as políticas da organização; e as expectativas e comportamento dos pares.

De acordo com GOMES (1998) o conceito do ambiente de trabalho como educador ou influenciador do comportamento, se baseia na idéia de que a liderança é responsabilidade de todos os membros do grupo e não apenas de um determinado elemento. A liderança é aprendida quando os indivíduos interagem em um grupo - quando relações pessoais são formadas e a confiança desenvolvida. O grupo deve ser participativo, dar apoio e demonstrar constantemente esta confiança. A fim de facilitar o crescimento pessoal e o desenvolvimento da liderança, o ambiente de trabalho deve ser aberto e receptivo.

Segundo GOODWIN (1999) ambientes autocráticos não ensinam liderança. Pelo contrário, induzem os membros do grupo a ações ou atitudes que quase sempre refletem os interesses do líder, em detrimento dos interesses grupais.

Para DOLZ e OLLAGNIER (2004) em algumas situações, o líder autoritário, voltado para a tarefa como, por exemplo, nas ações militares, era considerado mais eficaz; em outras, entretanto, era necessário um estilo onde

predominasse a consideração, como o líder ocupado em missões sociais ou religiosas.

WHEATLEY (1999) considera que, em algumas organizações, certos valores e formas de fazer negócios podem ser identificados em qualquer dos seus membros, seja num operário ou num gerente sênior. Essa similaridade é encontrada em toda a organização, apesar da complexidade de funções e níveis. O que molda o comportamento nestas organizações é a combinação entre expectativas de comportamento aceitável, expressas de modo simples, e a liberdade concedida às pessoas de se firmarem de maneira não-determinista.

Estas organizações aprenderam a confiar nos fenômenos naturais organizadores. Elas contam com o poder de princípios ou valores diretores, cientes de que estes constituem influências suficientemente vigorosas sobre o comportamento, para tornar cada funcionário um representante desejado da companhia.

Baseada nestas idéias, WHEATLEY (1999) confirma a importância da existência de princípios diretores simples, como visões orientadoras, valores fortes, crenças organizacionais – as poucas regras que as pessoas podem usar para moldar seu comportamento. A tarefa do líder é comunicá-las, mantê-las sempre presentes e claras, permitindo às pessoas a liberdade de agir dentro do sistema.

2.4. TEORIA SITUACIONAL

Na abordagem contingencial a teoria situacional, segundo STONER e FREEMAN (1995), tenta identificar em determinada situação os fatores que afetaram o estilo de liderança e prever que estilo de liderança seria mais eficaz numa determinada situação. A influência da situação afeta diretamente o estilo de liderança do líder e seu relacionamento com os liderados, considerando sempre o grau de maturidade destes.

Para HERSEY e BLANCHARD (1986) a liderança situacional baseia-se numa inter-relação entre a “quantidade de orientação e direção que o líder oferece, a quantidade de apoio sócio-emocional dado pelo líder e o nível de maturidade dos liderados no desempenho de uma tarefa, função ou objetivo específico” (1986, p.186). Na prática, o líder utiliza estilo de liderança, de

acordo com a situação, com as pessoas e com a tarefa a ser executada. O líder tanto manda cumprir ordens, como consulta os liderados antes de tomar uma decisão, como também sugere a algum liderado realizar determinadas tarefas: ele utiliza a liderança autocrática, a democrática e a liberal. O desafio da liderança é o equilíbrio, é saber quando aplicar, qual o estilo, com quem e dentro de que circunstâncias e atividades.

A teoria situacional segundo HERSEY e BLANCHARD (1986) conhecida como “teoria do ciclo de vida”, sugere que o estilo de liderança deve variar de acordo com a maturidade dos liderados em relação à tarefa a ser realizada.

Essa maturidade para HERSEY e BLANCHARD (1986) é entendida, como a capacidade e disposição da pessoa em assumir a responsabilidade de dirigir seu próprio comportamento, sua vontade de realizar e sua experiência relacionada com o trabalho.

Ainda de acordo com HERSEY e BLANCHARD (1986) liderados imaturos, que compartilham que não conhecem a tarefa e não apresentam segurança, o estilo apropriado de liderança é o de determinar o que deve ser feito. Aos que apresentam um pouco de segurança, mas ainda não tem a competência necessária, cabe ao líder persuadir, influenciar.

Já os liderados que têm capacidade, mas se mostram inseguros, o líder deve compartilhar, isto é, apoiar suas iniciativas e participar junto com eles das tomadas de decisão. Quanto àqueles que apresentam elevada maturidade, isto é, são competentes e seguros, o estilo de liderança recomendado seria o de delegar. O líder pode ser ainda, o responsável pela identificação dos problemas, mas seus liderados irão desenvolver as soluções, requisitando pouco apoio ou direcionamento.

Segundo BERGAMINI (1994), a abordagem situacional vem abrindo espaço a uma nova perspectiva. A liderança situacional, que partia da perspectiva de como a situação poderia afetar a escolha de estilos de liderança, passa a valorizar a rede de relacionamentos em que esta liderança está inserida. É sempre uma exigência de habilidade do líder.

Essas habilidades de liderança vêm adquirindo uma inclinação relacional segundo BATEMAN e SNEEL (1998), os líderes estão sendo encorajados a incluir grupos de interesse, a evocar a subordinação inteligente à liderança, a delegar poderes. Observa-se que o contexto é estabelecido pelos

relacionamentos envolvidos. Não se pode tentar influenciar uma situação sem levar em conta a complexa rede de pessoas que contribuem para a organização. E derivado das rápidas mudanças globais há uma continuada transformação jamais imaginada.

No contexto atual, segundo BATEMAN e SNEEL (1998), os rápidos, e por vezes imprevisíveis, movimentos ambientais, tanto nas esferas política, econômica, como social e legal – conduzem as empresas para a contínua transformação. Desta forma, todos os integrantes da empresa devem ter a capacidade de produzir respostas rápidas. Isso exige, cada vez mais trabalho em equipe, este, por sua vez, exige liderança eficaz, que significa compartilhar objetivos, ouvir sugestões, delegar poder, informar, debater, mobilizar esforços, transformar grupos em verdadeiras equipes. Conseqüentemente, o incentivo ao crescimento de pessoas torna-se pressuposto cada vez mais necessário, importante e valorizado. Diante de determinada situação, o grande desafio do líder é a capacidade de escolha do melhor estilo de liderança.

O líder eficaz tem a grande oportunidade, segundo BENNIS (1997), de se revelar no exercício da liderança, pois, além da capacidade de escolha, tem a responsabilidade de promover uma verdadeira gestão participativa, que ultrapassa as fronteiras da empresa e amplia a interação com a sociedade. Como conseqüência, ocorre o aumento da competência profissional de cada colaborador e da organização como um todo, transformando situações adversas em oportunidades de ganhos.

O exercício da liderança para KUCZMARSKI e KUCZMARSKI (1999), é o resultado de fazer com que as pessoas ajam por meio de um grupo. Isso requer que uma direção seja dada ao esforço do grupo e que o compromisso seja tomado por seus próprios membros. Os autores consideram que liderança é a responsabilidade por um grupo. Se não houver grupo, não há necessidade de líder. Em vista de todos trabalharem em grupos, todos precisam de habilidades de liderança, para tanto, “a liderança aprendida é um processo contínuo. A pessoa não se torna repentinamente um líder, nem pára de aprender as habilidades de liderança” (1999, p. 181) o que pode variar é a situação e a oportunidade.

Ainda de acordo com BATEMAN e SNEEL (1998) comportamentos eficazes de liderança variam de uma situação para outra e que não existem

traços e comportamento universalmente importantes. O líder eficaz deve primeiro analisar a situação e decidir qual o estilo de liderança adotar. Não deixando passar as oportunidades de decidir, pois a situação pode mudar independente da atuação do líder.

Segundo CHIAVENATO (2000) o líder é aquele que é capaz de se ajustar a um grupo de pessoas sob condições variadas. Para escolher o padrão ou estilo de liderança a adotar em relação aos liderados, o líder deve considerar e avaliar as forças que agem simultaneamente: na situação, no líder e nos liderados. As forças na situação consideram que o líder precisa ter a percepção da situação, o tipo de empresa, seus valores e tradições; eficiência do grupo de liderados; problema a ser removido e tempo disponível para resolvê-lo. Na força no líder, é relevante ter valores e convicções pessoais, precisa transmitir confiança aos liderados, precisa estar ajustado ou convicto sobre como liderar e ter tolerância nas adversidades. Na força nos liderados o líder precisa de autonomia, coragem e desejo de assumir responsabilidade; tolerância para a incerteza, capacidade de compreensão do problema, conhecimentos, experiência e vontade de participar nas decisões. O líder pode assumir diferentes padrões ou estilos de liderança, conforme a situação requeira para um mesmo liderado ou grupo.

Na concepção de STONER e FREEMAN (1995) se os líderes forem flexíveis ou se forem treinados para variar seu estilo, eles serão eficazes em muitas situações de liderança. Mas se os líderes forem relativamente inflexíveis, só serão eficazes nas situações que mais se adaptarem ao seu estilo ou que possam ser ajustadas a ele. Esta rigidez não é benéfica para a carreira dos líderes-administradores, como também pode ser um fator complicador para o trabalho da organização em preencher seus cargos administrativos de modo eficaz. Ele propõe que os líderes-administradores sejam escolhidos de acordo com a situação ou que esta seja modificada para se ajustar aos líderes-administradores. Um líder inadequadamente, autoritário, por exemplo, poderia receber liderados que preferissem um estilo autoritário. Se isso não puder ser feito, a situação de trabalho ou o poder do cargo do líder-administrador poderia ser modificado para torná-lo mais apropriado.

De acordo com BOWDITCH e BUONO (2002), entre os trabalhos da abordagem contingencial, destacam-se os trabalhos de Fiedler, Hersey e

Blanchard. Segundo o modelo de Fiedler apud BOWDITCH e BUONO (2002), as variáveis situacionais básicas são as relações líder-membros, o relacionamento pessoal que o líder tem com os membros do grupo, em termos de confiança e respeito, a estrutura da tarefa (até que ponto a tarefa do grupo está definida), e o grau de poder do cargo do líder sobre seus liderados. Este modelo prevê qual tipo de líder será mais eficaz nas combinações possíveis dessas variáveis.

Dessa forma, as relações entre líder e liderados poderiam ser boas ou más, as tarefas estruturadas ou não, e o poder do cargo do líder pode ser grande ou pequeno, combinado com um estilo de gerência voltado para a tarefa ou para o relacionamento.

BOWDITCH e BUONO (2002) entendem que as situações que os líderes enfrentam na relação com os liderados, podem ser avaliadas em termos de três características. Essas três características permitem avaliar o “grau de favorabilidade”, ou seja, o exercício da influência do líder sobre o grupo.

- “Relação entre líder e membro do grupo. O relacionamento pessoal que o líder tem com membros do grupo, em termos de confiança e respeito” (BOWDITCH e BUONO, 2002, p.126).
- Estrutura da tarefa. Tarefas muito bem definidas, com alto grau de organização e certeza, são favoráveis para o líder.
- Posição de poder do líder. Se o líder puder promover ou remover qualquer integrante da equipe, e se seu título indicar importância e autoridade, é porque sua posição tem poder, é favorável. Se o líder não tiver poder, a situação é desfavorável.

A abordagem caracterizada por FIEDLER apud BOWDITCH e BUONO (2002) sugere que os estilos de liderança são relativamente inflexíveis. Portanto, ou os líderes devem estar adequados a uma situação particular ou a situação deve ser mudada para se adequar ao líder.

MAXIMIANO (2000) é um crítico do modelo Hersey-Blanchard pelo fato que este modelo desconsidera o seguidor. No modelo de Hersey-Blanchard a maturidade do liderado avaliada em termos de grau de capacidade e interesse na execução do trabalho, é a principal característica da situação que o líder enfrenta. Neste modelo quanto mais maduro o liderado, menor é o uso da

autoridade pelo líder e mais intensa a orientação para o relacionamento. Essa idéia principal divide-se em quatro estilos ou formas de liderança:

- a) Comando. Esse estilo, adequado a pessoas com baixo nível de maturidade, prevê alto nível de comportamento orientado para a tarefa, com pouca ênfase no relacionamento. Um comportamento específico neste caso é dar ordens e reduzir o apoio emocional.
- b) Venda. Esse estilo compreende alto nível de comportamentos orientados simultaneamente para a tarefa e o relacionamento e ajusta-se a pessoas com elevada vontade de assumir responsabilidades, mas pouca experiência ou conhecimento. Assim, o líder precisa ser ao mesmo tempo diretivo e oferecer o apoio emocional que reforça o entusiasmo.
- c) Participação. Esse estilo orienta-se fortemente para o relacionamento, com pouca ênfase na tarefa, e ajusta-se com grande competência, mas pouco interesse em assumir responsabilidades, devido a sentimentos de insegurança ou motivação.
- d) Delegação. Esse estilo consiste em dar pouca atenção tanto à tarefa quanto ao relacionamento, ajustando-se a pessoas que tenham as condições ideais para assumir responsabilidades – competência e motivação (MAXIMIANO, 2000, p. 352).

Segundo ROBBINS (2002) não existe um estilo melhor de liderança e sim um estilo mais eficaz para cada caso e situação.

2.5. TEORIA DA LIDERANÇA SERVIDORA

Segundo MARINHO (2005) a mais nova teoria de liderança é a servidora, que quebra o paradigma tradicional e estabelece um outro modelo de líder, baseia-se em valores interiores das relações entre seres humanos, estabelece uma nova visão do líder, este mais empenhado em proporcionar o bem estar da equipe e dos liderados do que em conquistar seu próprio sucesso ou projeção pessoal. Sendo, portanto, a prioridade do líder servo, servir os liderados e atender suas necessidades.

A teoria da liderança servidora é defendida nos ensinamentos de Jesus Cristo registrado na BÍBLIA SAGRADA (2000) numa relação de amor ao próximo, “amar o próximo como a ti mesmo”. Afirmando que, aquele dentre vós

que quiser ser o líder tem que ser, antes, o servidor. Se quiser liderar, você tem que servir.

HUNTER (2004) defende a tese de que os líderes devem ter caráter, uma base espiritual muito forte e a consciência de que liderança não é poder e sim autoridade, conquistada com amor, dedicação e respeito pelas pessoas.

As habilidades de liderança servidora precisam ser praticadas todos os dias segundo HUNTER (2004) para que elas se tornem um hábito na vida do líder servo. A melhoria contínua deve ser um processo contínuo aceitando e ouvindo a voz de seus liderados e estando disposto a assumir os riscos para eliminar a distância entre o que você é e o que você precisa mudar para se tornar um líder realmente eficaz. “O desenvolvimento da liderança e a construção do caráter são a mesma coisa – ambos exigem mudança” (HUNTER, 2006, p. 13).

A essência da liderança servidora é o “desenvolvimento das pessoas e sua realização pessoal, cujo crescimento e bem-estar são o objetivo último” (MARINHO, 2005, p. 13).

Baseado nas idéias de GREENLEAF apud BARROS NETO (2005), em que as pessoas são unidas não pelo carisma do líder mas pelo esforço comum, tornando assim as pessoas mais autônomas e mais felizes, pois o líder é quem serve, BARROS NETO (2005) desenvolveu o modelo MIR da liderança ética, fundamentado na Moralidade, Integridade e Responsabilidade Social. Neste modelo o líder deve ser o ator principal e promotor da democracia e da justiça social, e é legítimo utilizar a organização para tal. O investimento na liderança ética baseada nos pilares do modelo MIR (Moralidade, Integridade e Responsabilidade Social) não é uma questão de escolha, mas sim de sobrevivência no mercado global.

Segundo MARINHO (2005) a expressão servir, aparentemente tem uma conotação de fraqueza para uma grande maioria, entretanto, a liderança servidora propõe um líder servo como aquele que as pessoas idealizam e merecem, alguém forte e amoroso.

No quadro, MCGEE-COOPER e TRAMMELL apud MARINHO (2005) abordam os pontos essenciais, estabelecendo a grande diferença do chefe tradicional e o líder servo, designação da teoria servidora, fazendo uma comparação entre os paradigmas.

Quadro I – Comparativo dos estilos de liderança baseado no paradigma tradicional e na liderança servidora.

Chefe Tradicional	Líder Servo
Pelo desejo de sucesso pessoal	Motivado pelo desejo de servir os liderados
Altamente competitivo, independente e de 'cabeça feita'.	Altamente colaborativo e interdependente.
Procura receber o crédito pessoal pelas realizações	Procura dar crédito aos membros da equipe
Conhece a política interna da empresa e a usa para vitória pessoal	Sensível ao que motiva os outros e os capacita a vencer, partilhando sua visão e metas
Focalizado na ação rápida. Reclama de longas reuniões e de os outros serem mais lentos	Focalizado no entendimento mútuo e na colaboração por parte de todos
Confia apenas em fatos, lógica e provas	Usa a intuição e a visão de futuro para contrabalançar fatos, lógica e provas
Controla informação para manter o poder	Partilha a informação e a visão do todo generosamente
Gasta mais tempo dando ordens. Acha improdutivo ficar ouvindo e assessorando	Ouve profunda e respeitosamente, em especial os que discordam
Acha que o valor pessoal está no talento individual	Acha que o valor pessoal está em trabalhar colaborando com os outros
Faz questão de ter pessoas-chave para apoiá-lo, e usa os títulos como um sinal de diferenciação dos demais	Desenvolve confiança entre todos os que participam do processo, e quebra a hierarquia
Ansioso por falar primeiro. Acha que suas idéias são mais importantes. Geralmente domina e intimida os oponentes	Prefere ouvir primeiro e valorizar a opinião dos outros
Usa poder e a intimidação pessoal para conseguir o que quer	Usa a confiança pessoal e o respeito construir pontes e fazer o que é melhor para o todo
Lida com os erros procurando um culpado	Torna o ambiente seguro para que todos aprendam com os erros
Usa o humor para controlar os outros	Usa o humor para animar e encorajar os outros

Fonte: MARINHO (2005, p. 8)

A observação do quadro ressalta a liderança servidora motivando os indivíduos por valores sociais e humanos, centrados, ao mesmo tempo, em si mesmo, mas com a ênfase fora de si mesmo, em outras pessoas. O foco está na equipe – líder e liderados, atuando através de sinergia, para o benefício comum de todos.

Embora as 21 qualidades, que segundo MAXWELL (2000) todo líder deve possuir, se aplicam em quase todas as teorias de liderança. Na liderança servidora ele vê sua aplicação como princípio do líder eficaz. MAXWELL (2000) listou as 21 indispensáveis qualidades de um líder, sendo:

1. Caráter
2. Carisma
3. Comprometimento
4. Comunicação
5. Competência
6. Coragem Discernimento
7. Foco
8. Generosidade
9. Iniciativa
10. Ouvir
11. Paixão
12. Atitude Positiva
13. Solução de Problemas
14. Relacionamentos
15. Responsabilidade
16. Segurança
17. Autodisciplina
18. Ser Prestativo
19. Educabilidade
20. Visão

Segundo MAXWELL (2000), as qualidades de caráter do indivíduo separam os teóricos em liderança dos líderes bem-sucedidos. O caráter ímpoluto e o espírito de servir atraem seguidores num relacionamento de amor do líder pelos liderados, formando uma equipe de sucesso, pois o líder está preocupado em atender as necessidades dos seguidores.

2.6. CONCEITOS DE LIDERANÇA

“Assim como o amor, a liderança continuou a ser algo que todos sabiam que existia, mas ninguém podia definir” BENNIS e NANUS (1988, p.5).

Para BERGAMINI (1994) a palavra liderança tem sido consideravelmente discutida, refletindo coisas diferentes para diferentes pessoas. As definições são baseadas em aspectos do fenômeno que é mais importante individualmente.

BERGAMINI (1994, p.14) relaciona um elenco de diferentes pontos de vista sobre liderança e definições, a saber:

“Liderança é o comportamento de um indivíduo quando está dirigindo as atividades de um grupo em direção a um objetivo comum” (HEMPHILL e COONS apud BERGAMINI, 1994, p.14).

liderança é um tipo especial de relacionamento de poder caracterizado pela percepção dos membros do grupo no sentido de que outro membro do grupo tem o direito de prescrever padrões de comportamento da posição daquele que dirige, no que respeito à sua atividade na qualidade de membro do grupo (JANDA apud BERGAMINI, 1994, p.14).

“Liderança é influência pessoal, exercida em uma situação e dirigida através do processo de comunicação, no sentido do atingimento de um objetivo específico ou objetivos” (TANNENBAUM, WESCHLER e MASSARIK apud BERGAMINI, 1994, p.14).

“Liderança é uma interação entre pessoas na qual uma apresenta informação de um tipo e de tal maneira que os outros se tornam convencidos de que seus resultados... serão melhorados caso se comporte da maneira sugerida ou desejada” (JACOBS apud BERGAMINI, 1994, p.14).

“Liderança é o início e a manutenção da estrutura em termos de expectativa e interação” (STOGDILL apud BERGAMINI, 1994, p.14).

“Liderança é o incremento da influência sobre e acima de uma submissão mecânica com as diretrizes rotineiras da organização” (KATZ e KAHN apud BERGAMINI, 1994, p.14).

E “liderança é o processo de influenciar as atividades de um grupo organizado na direção realização de um objetivo” (ROUCH e BEHLING apud BERGAMINI, 1994, p.14).

É definido por BERNARD apud MAXWELL (2000, p.37) que “liderar é ter a capacidade e vontade de mobilizar homens e mulheres para um objetivo comum e ter o caráter que inspira confiança”

... a influência interpessoal exercida numa situação e dirigida por meio do processo da comunicação humana para a consecução de um ou mais objetivos específicos. A liderança é necessária em todos os tipos de organização humana, principalmente nas empresas e em cada um de seus departamentos. Ela é essencial em todas as funções da Administração: o administrador precisa conhecer a natureza humana e saber conduzir as pessoas, isto é, liderar (CHIAVENATO, 2000, p.134).

Já para os autores BOWDITCH e BUONO (2002).

a liderança é uma relação entre pessoas em meio às quais a influência e o poder foram distribuídos de maneiras desigual numa base legítima (contratual ou consensual) e a liderança não ocorre no isolamento (não há líderes sem seguidores) (2002, p. 118).

Na concepção de MAXIMIANO (1995):

Há muitas definições de liderança. A explicação mais simples diz que a pessoa A é um líder (ou tem liderança) quando consegue conduzir as ações ou influenciar com sucesso o comportamento das pessoas B, C e D (1995, p. 357).

MAXIMIANO (2000) traz outra definição de liderança citando PRENTICE.

liderança é a realização de uma meta por meio da direção de colaboradores humanos. O homem 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 (2000 p. 326).

Segundo MAXIMIANO (1995) a liderança consiste em líderes que induzem seguidores a realizar certos objetivos que representam os valores e as motivações – desejos e necessidades, aspirações e expectativas – tanto dos líderes quanto dos seguidores. A genialidade da liderança está na forma como os líderes enxergam e trabalham os valores e motivações tanto deles quanto de seus seguidores.

Liderança é o uso da influência não coerciva para dirigir as atividades dos membros de um grupo e levá-los à realização dos objetivos do grupo.

E de acordo com DRUCKER (2001):

liderança não quer dizer posição, privilégios, títulos ou dinheiro. Significa responsabilidade. Todos nós podemos exercer um certo grau de influência sobre alguém, em algum momento, em algum lugar. A liderança não tem nada a ver com títulos, posições ou fluxogramas. Tem a ver com uma pessoa influenciando a vida de outra ou outras (2001, p. 12).

DRUCKER (2001) aborda outro lado da liderança, a “administração” sendo o lado formal da liderança, uma vez que trata também dos seres humanos. Sua tarefa é capacitar as pessoas a funcionar em conjunto, efetivar suas forças e tornar irrelevantes suas fraquezas. A administração está profundamente inserida na cultura, porque ela trata da integração das pessoas em empreendimento comum. A administração deve também capacitar a empresa e cada um de seus componentes a crescer e se desenvolver à medida em que mudem as necessidades e oportunidades. Afirma que toda empresa é uma instituição de aprendizado e ensino.

ROBBINS (2002) define liderança:

como a capacidade de influenciar um grupo em direção ao alcance de objetivos. A origem dessa influência pode ser formal, como a conferida por um alto cargo na organização. Como essas posições subentendem certo grau de autoridade, uma pessoa pode assumir um papel de liderança apenas em função do cargo que ocupa. Nem todos os líderes são administradores, nem todos os administradores são líderes (2002, p.303).

KOUZES e POSNER (1991) em suas pesquisas acadêmicas dizem que liderança é:

...um conjunto de práticas observável e que pode ser aprendida. Liderança não é algo mítico e etéreo, que não pode ser entendido por pessoas comuns. É um mito que somente uns poucos felizardos podem decifrar o código. (...) a crença de que a liderança não pode ser aprendida é um impedimento ao desenvolvimento muito mais poderoso que a natureza em si do processo de liderança” (1991, p.12).

STONER e FREEMAN (1995) define liderança como:

o processo de dirigir e influenciar as atividades relacionadas às tarefas dos membros de um grupo. Existem três implicações

importantes nessa definição: a liderança envolve pessoas – líderes e liderados, a liderança envolve uma distribuição desigual de poder entre líderes e os membros do grupo. Os membros do grupo não são desprovidos de poder; podem e moldam de vários modos às atividades grupais. Mesmo assim o líder geralmente tem mais poder. E um último aspecto da liderança é a capacidade de usar as diferentes formas de poder para influenciar de vários modos o comportamento dos seguidores (1995, p. 344).

De acordo com COHEN (2002, p.95) “liderança não é manipulação ou um truque de gestão. É uma confiança”.

Para FOLLETT (1997) liderança é a habilidade de organizar todas as forças que há numa organização, levando-as a servir a um propósito comum. Quando a liderança se torna um talento, ela tem o poder da transformação, transformando experiência em poder.

BORNSTEIN e SMITH (1996, p. 278) dizem que “liderança é o resultado de pessoas talentosas, com traços dignos, influenciando seguidores a fazerem o que é necessário para a realização de metas empresariais e sociais”.

Ainda segundo BORNSTEIN e SMITH (1996)

a liderança do futuro estará mais próxima de refletir um processo através do qual um líder busca sua visão, procurando intencionalmente influenciar os outros e as condições com as quais eles trabalharão, permitindo-lhes utilizar o pleno potencial e, desse modo, aumentando a probabilidade de realizar a visão, maximizando o desenvolvimento organizacional e pessoal de todas as partes envolvidas (1996, p. 278).

Para BARROS NETO (2005) a liderança é vista como

um processo que visa fundamentalmente a fomentar a liberação do potencial humano para a auto-realização, o que significa mudar o foco do líder para o liderado, e que o processo de liderança nunca trará benefícios apenas para o líder; ao contrário, o primeiro e maior beneficiado serão os liderados e, somente por decorrência, o líder (2005, p. 187).

Todas essas definições estabelecem um ponto comum na liderança de que esteja ligado a um fenômeno coletivo, embora de um ponto de vista pessoal, sempre envolve duas ou mais pessoas. Também observa-se que trata-se de um processo de influência, exercido de forma intencional por parte do líder sobre seus liderados (BERGAMINI, 1994).

2.7. CARACTERÍSTICAS DE LIDERANÇA

Muitas pesquisas foram realizadas, segundo BERGAMINI (2002) e estas indicam que

liderança caracteriza-se por ser um processo no qual alguém determina o propósito ou sentido para uma ou mais pessoas, fazendo também com que todos se mobilizem em alguma direção não só de maneira eficaz, mas também com total envolvimento por parte de todos da equipe, sem agredir suas escalas de valores pessoais (2002, p. 13).

A liderança não deve ser olhada apenas como uma característica pessoal do líder, mas também como um processo interpessoal, em que conta com outros elementos. MCGREGOR apud MAXIMIANO (2000) observa o contexto complexo que ocorre a liderança, “pois esta não é apenas um atributo da pessoa, mas uma combinação de vários elementos, como: características do líder, atitude e necessidades dos liderados, características da organização e conjuntura social” (MAXIMIANO, 2000, p. 330).

A característica de liderança está vinculada ao relacionamento entre líder e liderados. O Líder eficaz é que determina sua característica. Pois nas suas experiências a “liderança deve e pode ser aprendida” (DRUCKER, 1996, p 11).

Já a característica de liderança observada por COVEY (2002) será baseada em princípios, tais como, imparcialidade, presteza, igualdade, justiça, integridade, honestidade e confiança. Líderes baseados em princípios, possuem as seguintes características:

- **Aprendizado contínuo:** a competência e capacidade para realização de tarefas é objeto de crescimento contínuo, procura novas habilidades e interesses como desenvolvimento pessoal. O aprendizado é constante como parte do crescimento continuado.
- **Dedicação ao serviço:** encaram a vida como uma missão e não uma carreira. Sua dedicação ao serviço é voluntária e diária, pois seu senso de responsabilidade é altamente desenvolvido.
- **Entusiasmo e alegria permanente:** sua energia contamina positivamente o grupo, “tem aparência alegre, agradável e feliz. Sua atitude é otimista,

positiva e seu espírito é entusiasta, esperançoso e cheio de fé” (COVEY, 2002, p. 9).

- Valorizar o outro: acreditam no potencial das pessoas. Não se sentem privilegiados ou em posição superior em detrimento as fraquezas dos outros. Não rotulam as pessoas, evitam prejudicar, categorizar ou estereotipar. Esta atitude cria um ambiente propício ao crescimento e à oportunidade.
- Vida equilibrada: são socialmente ativas, possuindo vários amigos. Mantém-se atualizada em relação aos assuntos e eventos mais recentes. São intelectualmente ativas, com muitos interesses. São fisicamente ativas.
 “Divertem-se imensamente, distraem-se muito. Possuem um humor saudável. São dotadas de alta consideração e honestidade para consigo mesmas” (2002, p. 10).
 Sua coragem e sua integridade são valores percebidos e reconhecidos, pois não procura manipular a comunicação, revelando o que pensam diante de ações adversas com moderação e sabedoria.
- Enfrentar desafios: um de seus princípios definidos é a flexibilidade, valorizam a vida independente de fatores externos, são sempre pró ativos. “Sua segurança está em sua iniciativa, criatividade, força de vontade, coragem, energia e inteligência inata, em vez de depender da segurança, proteção e abundância das áreas de conforto” (2002, p. 10). Buscam "territórios desconhecidos", certos de que irão ao encontro do crescimento e de novas contribuições.
- Compreensivo: Procuram transformar para melhor aquilo que está ao seu alcance ou responsabilidade, complementando suas fraquezas com a força do outro, são exímios catalisadores de mudanças. “Trabalham de forma árdua e inteligente, sendo extremamente produtivas, mas de formas novas e criativas” (2002, p. 10). Por confiarem no potencial dos outros, delegam poderes para obter resultados satisfatórios. A superioridade dos outros não é uma ameaça e sempre está preocupado em atender os interesses dos outros em detrimento aos seus. O reconhecimento vem, pois são sinceros e úteis.

- Buscar a auto-renovação: “regularmente exercitam as quatro dimensões da personalidade humana – física, mental, emocional e espiritual” (2002, p. 10). A manutenção constante e sistemática de atividades físicas, de leitura como exercício mental criativo, do esforço emocional de ser paciente buscando a compreensão do outro e dedicação à oração e estudo da bíblia, “gradualmente produzirá um caráter forte e saudável com uma força de vontade poderosamente disciplinada, voltada para o serviço” (2002, p. 10).

A característica de liderança que se observa no líder é uma constante no tempo, pois exige do líder humildade, coragem e muitas vezes sacrifício pessoal para manter sempre alinhado aos princípios. Pois, “o líder do futuro será o mesmo do presente. Não haverá mudança de pessoal, mas uma mudança interna: alguém se torna o líder do futuro através de uma completa transformação” (COVEY, 1996, p. 164).

2.8. CONCEITOS DE LÍDERES

Segundo DRUCKER (1999) os líderes gerenciam sonhos e sua primeira tarefa é definir a missão. A qualidade única que define os líderes é a capacidade de criar e realizar uma visão.

Para MACHIAVELI (2002) líder é aquele que domina a arte de usar tanto o método da lei quanto o da força para manter no poder no exercício de governo ou liderança. A vida do novo líder, não deve ser vivida com simplicidade ou ociosidade, mas inspirada no trabalho de líderes de sucessos. Afirma que os líderes precisam de firmeza e da preocupação suprema de manter o poder, a autoridade e a ordem.

A experiência de líderes eficazes para DRUCKER (1996) era que eles sabiam quatro coisas básicas de liderança, independente dos estilos, capacidade ou personalidade:

- A única definição de líder é alguém que possui seguidores. Algumas pessoas são pensadoras, outras profetas. Os dois papéis são importantes e muito necessários, mas, sem seguidores, não podem existir líderes;
- Um líder eficaz não é alguém amado e admirado. É alguém cujos seguidores fazem as coisas certas. Popularidade não é liderança, resultados, sim;

- Os líderes são bastante visíveis, portanto, servem de exemplo;
- Liderança não quer dizer posição, privilégios, títulos ou dinheiro. Significa responsabilidade (DRUCKER, 1996, p. 12).

Personalidade de liderança, estilo de liderança e traços de liderança não existem (DRUCKER, 1996), entretanto, o autor esclarece que o líder deverá desenvolver o que ele chama de competências para atuar nos ambientes atuais, de sucessivas mudanças. Independentemente da diversidade quase ilimitada de personalidade, estilo, capacidade e objetivos, os líderes analisados por DRUCKER (1996) apresentavam comportamento semelhante.

Para BENNIS (1999) um líder é alguém cujas ações têm as mais profundas conseqüências na vida de outras pessoas, positiva ou negativamente, e, às vezes, para sempre, estes vêm de comunidades ou famílias e seus modelos de pensamento são moldados por suas experiências com a autoridade no início da vida e por sua percepção daquilo que o futuro trará.

Para MOTTA (2000) a maioria das pessoas pode se tornar líderes, sendo pessoas comuns que aprendem habilidades comuns, mas no seu conjunto formam pessoas incomuns.

FOLLETT (1997) diz que o líder é alguém que pode organizar a experiência do grupo, independente da hierarquia. Afirma também que o líder faz o time e é alguém de grande visão, antecipa os acontecimentos, verificando e reunindo todas as tendências futuras.

Segundo GIULIANI (2002) o líder tem características que em uma situação específica, contribui com o grupo. O líder não lidera sempre, precisa fazer concessões. Sua função de líder depende de como ele é, e a sensibilidade do seu trabalho. O líder nem sempre é amado por todos, e nem pode ser ingênuo de confiar em todos. Liderar é pagar um alto preço emocional e o líder precisa aprender a lidar com suas emoções. GIULIANI (2002) concluí dizendo que o líder só é líder enquanto ele for reconhecido como tal.

Segundo BOOG (2004) o líder tem a responsabilidade de apoiar e estimular o crescimento dos liderados, apesar de ser um grande desafio.

Segundo MAXIMIANO (2000) o líder nato, diferentemente do inato, possui características ou traços de personalidade e convívio social espontâneos, que lhe facilitam a tarefa de conduzir os elementos do grupo. Entretanto, necessitam de

conhecimentos e regras que sejam capazes de orientá-lo melhor no processo de liderar pessoas. E para a execução dessa tarefa o líder nato tem, em geral, estímulo natural e inclinação pessoal bem definida para a condução de pessoas, sendo um formador de opinião por excelência, usa sempre, da facilidade de comunicação, expressão e interpretação natural.

Segundo LEDEEN (1999) para o exercício da liderança o líder nato não precisa, necessariamente, do uso de autoridade formal ou ocupar posição de chefia; sendo bem treinado é capaz de explorar, com naturalidade, todo o potencial da autoridade, formal ou informal, para exercer o poder sobre o grupo.

Para os autores MAXIMIANO (2000) e KONDO (1991) o conceito de líder nato está relacionado em muito maior grau com o conceito de chefia do que com o de liderança propriamente dito em função da compreensão de líder como, meramente, aquele elemento que possui uma posição de comando. Esta compreensão de líder é bastante equivocada, em virtude de não se poder formar um verdadeiro líder apenas colocando um elemento sob uma posição investida de autoridade ou projetando a alguém que não é capaz de exercê-la.

Na visão dos autores BATEMAN e SNELL (1998), as pessoas devem trabalhar para desenvolver suas capacidades de liderança. Precisam de realizações objetivas e assertivas, precisam trabalhar com pessoas de diversos níveis e em diversas funções obtendo destaque, precisam superar dificuldades ou fracassos ou ideais contrários, precisam de preparo e experiências desafiadoras.

Outro conceito de líder segundo WILKES (1999) baseado na liderança servidora é o líder-servo, aquele líder que segue o exemplo e os ensinamentos de Jesus que liderava primeiro como servo e tinha paixão pela missão, isto motiva buscar e capacitar outros para juntos desenvolverem a missão, tornando servo quando oferece visão, direção, correção e recursos apropriados à missão confiada. Sendo assim, a verdadeira humildade elimina a exigência ardente de ser honrado em primeiro lugar.

Ainda para WILKES (1999) o fundamento para o líder-servo é a fé. A fé permite que o líder-servo confie que a misericórdia e os propósitos de Deus são maiores do que qualquer mágoa infligida por outros, a fé renova os obstáculos para um relacionamento interpessoal baseado no amor ao próximo, atraindo seguidores e formando novos líderes.

HUNTER (2004) diz que relacionamentos saudáveis baseados no amor e na confiança é a principal característica de um líder servo verdadeiramente grande. Também afirma que o líder é alguém que identifica e satisfaz as necessidades legítimas de seus liderados e remove todas as barreiras. Para o autor o grande líder é o que mais serve, quanto maior for a quantidade de pessoas servida pelo líder, maior é sua liderança.

2.9. MITOS DA LIDERANÇA

Há alguns mitos da administração sobre liderança segundo BENNIS e NANUS (1988) como, por exemplo, liderança é um dom raro; líderes são natos, não feitos; líderes são carismáticos; só existe liderança no escalão mais alto da organização e o líder controla, dirige, estimula e manipula. Mitos que, no passado, eram considerados verdades absolutas, ao longo do tempo os estudos demonstraram que o conhecimento é dinâmico, portanto, não se devem estabelecer conceitos absolutos.

- **Liderança é uma habilidade rara** - Ninguém nasce líder. Há pessoas cujas personalidades favorecem o desempenho da liderança. Porém, quase todos podem aprender isso, que requer tempo, treinamento e muitos erros durante este período. O importante é demonstrar que se importa com as pessoas ao redor e que está se esforçando em seu aprendizado.
- **Os líderes são carismáticos** - Nem todos os líderes de equipes precisam ser carismáticos. Essa característica é necessária dependendo das habilidades e particularidades da equipe que se está dirigindo, das tarefas a serem cumpridas e dos objetivos a serem alcançados.
- **Os líderes são aqueles que detêm os cargos mais altos na empresa** - Na prática, a liderança autêntica não se baseia no cargo que a pessoa ocupa, mas sim nas ações, desempenho, habilidades e eficácia do líder.
- **A liderança eficiente só é conseguida com controle e coação** - As relações entre líder e liderados não devem ser regidas pelo controle e coação, e sim, de respeito pelas pessoas. Deve-se confiar na capacidade

de cada membro da equipe e procurar desenvolver o comprometimento com o objetivo da mesma através da livre escolha, e não da imposição.

- **Bons líderes possuem mais diplomas que os demais** - Diplomas significam, às vezes, boa educação e estudo. Quando o assunto é liderança, experiência é mais importante do que títulos obtidos através do meio acadêmico.

2.10. ESTILOS DE LIDERANÇA

Segundo BATEMAN e SNELL (1998), situações diferentes requerem estilos diferentes de liderança, uma vez que o líder motivado para as tarefas dará ênfase maior na finalização das tarefas ou atividades operacionais. Já o líder motivado para o relacionamento valoriza os relacionamentos interpessoais, se adapta melhor em atividades de comando, influenciando mais efetivamente e atraindo para si o grupo.

Para MAXIMIANO (2000) os estilos de liderança (autocracia, democracia e liberal) têm sua origem na política e foram importados para a administração como uma forma de definir e usar a autoridade. O uso dessa autoridade é evidenciado na forma como o líder é escolhido, se pela autoridade superior, mais autocrático é seu comportamento ou estilo. Se for por consenso do grupo, sua escolha e suas decisões são influenciadas e compartilhadas pelo grupo, seu estilo e comportamento são democráticos. E por fim, o líder de comportamento ou estilo liberal, independente da sua escolha tem sua autoridade transferida para os liderados ou grupo, e deliberadamente abdica do poder de tomar decisões.

Na mesma linha de pensamento e estudos ROBBINS e COULTER (1998), também classificam os estilos de liderança em autocrático, democrático e laissez-faire ou liberal.

Segundo os autores, o estilo Autocrático é aquele em que o líder normalmente tende a centralizar sua autoridade, determina os métodos de trabalho, toma decisões unilaterais e limita a participação dos seus liderados. O Democrático é aquele em que o líder tende a envolver os liderados nas tomadas de decisões, delegando autoridade e incentivando a participação na decisão. O líder com estilo de liderança Laissez-faire ou liberal é o tipo de líder que normalmente dá ao grupo completa liberdade para tomar decisões e concluir o trabalho da forma que achar melhor.

Já STONER e FREEMAN (1995) afirmam que as funções de liderança estão relacionadas à tarefa e manutenção do grupo, representando dois estilos de liderança, autocrático ou democrático. Os líderes com estilo autocrático constroem uma estrutura relacionada à tarefa, são excelentes supervisores querem garantir que a tarefa seja executada satisfatoriamente. Para eles, a execução é mais importante que a satisfação e crescimento pessoal dos liderados. Os líderes democráticos, com estilo orientado para o emprego, buscam resultados através da motivação. As relações amigáveis e respeitadas têm sua atenção especial.

O quadro 2 confirma os conceitos especificados anteriormente e fornece maior clareza para o entendimento das principais diferenças entre os três estilos de liderança.

Quadro II - Estilos de liderança – Uso da autoridade

	Liderança autocrática	Liderança Liberal	Liderança Democrática
Tomada de decisões	Apenas o líder decide e fixa as diretrizes sem qualquer participação do grupo.	Total liberdade para tomada de decisões grupais ou individuais com participação mínima do líder.	As diretrizes são debatidas e decididas pelo grupo que é estimulado e assistido pelo líder.
Programação dos trabalhos	O líder determina as providências para a execução das tarefas, cada uma por vez, à medida que se tornam necessárias e de maneira imprevisível para o grupo.	A participação do líder no debate é limitada, apresentando apenas alternativas variadas ao grupo, esclarecendo que poderia fornecer informações desde que solicitadas.	O próprio grupo esboça as providências e técnicas para atingir o alvo, com aconselhamento técnico do líder, quando necessário. As tarefas ganham novas perspectivas com os debates.
Divisão do trabalho	O líder determina qual a tarefa que cada um deverá executar e qual o seu companheiro de trabalho.	Tanto a divisão das tarefas como a escolha dos colegas ficam totalmente por conta do grupo. Absoluta falta de participação do líder.	A divisão das tarefas fica a critério do próprio grupo e cada membro tem liberdade de escolher seus colegas de tarefa.
Participação do líder	O líder é “pessoal” e dominador nos elogios e nas críticas ao trabalho de cada membro.	O líder não faz nenhuma tentativa de avaliar ou regular o curso das coisas. Somente faz comentários irregulares sobre as atividades, quando perguntado.	O líder procura ser um membro normal do grupo, em espírito, sem encarregar-se muito de tarefas. É objetivo e limita-se aos fatos em seus elogios e críticas.

FONTE: AGUIAR (2000, p. 325)

AGUIAR (2000) comenta estes estilos de liderança como forma do uso da autoridade do líder sobre o comportamento dos indivíduos e do grupo, conclui que

não há o “melhor” estilo de liderança, mas o estilo de liderança mais “adequado” aos objetivos do líder ou organização.

2.11. PERSPECTIVAS CONTEMPORÂNEAS DA LIDERANÇA

O conceito de “liderança eficaz” está sendo continuamente refinado, à medida que muitos pesquisadores continuam a estudar as organizações e descobrem mais a respeito da liderança.

Segundo BATEMAN E SNEEL (1998) há vários novos desenvolvimentos que estão revolucionando o entendimento geral da administração incluindo os substitutos da liderança, como a liderança carismática, a liderança de transformação e a liderança pós-heróica.

Os substitutos de liderança são orientações ou meios de execução, voltados para o desempenho da tarefa, os líderes não precisam liderar ou são substituídos por algum motivo. Os liderados são capacitados e podem ter sua avaliação através de uma máquina ou são auto gerenciados. A liderança, nesse caso, não tem muita funcionalidade, o líder deve dedicar seu tempo em atividades não relacionadas diretamente ao grupo, mas de importância para a organização. Os substitutos de liderança podem ter a mesma influência que o líder teria sobre os liderados, se a situação fosse diferente.

Segundo BASS apud BATEMAN e SNEEL (1998, p. 346) na liderança carismática “o carisma exerce impacto emocional nos seguidores que vai além da estima, afeição, admiração e confiança costumeiras (...). O carismático é um herói idealizado, um messias, um salvador”. Embora existam líderes carismáticos negativos como Adolf Hitler. O líder carismático tem característica dominadora e é confiante, suas crenças e valores morais são defendidos com veemência.

Na liderança de transformação os interesses do grupo estão acima dos interesses pessoais. “Os líderes de transformação mudam as coisas, transformando-as do que poderiam ser no que são, ou seja, traduzem uma visão em realidade” (BATEMAN e SNEEL, 1998, p. 346).

Ainda segundo os autores, nesse estilo de liderança os líderes são empreendedores, realizadores, traduzem a visão em realizações, motivam os liderados a se apaixonarem pelo interesse coletivo. São necessários para o líder de

transformação, atributos como: visão, comunicação da visão, construção de confiança e auto conceito positivo. (BATEMAN e SNEEL, 1998)

Na liderança pós-heróica o líder não pode resolver sozinho todos os problemas, nem tampouco, lidar com todas as mudanças meteóricas da atualidade. A liderança reside na organização, e não no líder. O Líder tem a responsabilidade de difundir sua capacidade de liderança por toda a organização, segundo os interesses desta. Isso exige do líder orientação e o despertar do desenvolvimento das capacidades e competências individuais dos liderados.

2.12. O LÍDER DIANTE DA MUDANÇA

As mudanças, para KOTTER (1997), são muitas vezes traumáticas nas organizações, e têm crescido nas últimas décadas, que de alguma forma, nem sempre os ganhos são positivos, porém a mudança é necessária e seu preço é inevitável.

Para KONDO (1991), diante das mudanças estruturais do setor industrial, as organizações também estão mudando em busca de alternativas para sua própria sobrevivência. Durante esse processo de mudanças, os líderes esperam que seus liderados, tenham a capacidade de corresponder às mudanças, aproveitando as oportunidades para o crescimento.

De acordo com MAXIMIANO (2000) e BENNIS (1997) a característica mais marcante do ambiente de trabalho é a velocidade da mudança. O desenvolvimento tecnológico, a concorrência globalizada, como também as informações atingindo todas as camadas da sociedade, alterando hábitos dos consumidores, exigindo ou impondo um novo comportamento das organizações e conseqüentemente dos líderes, são mudanças que os líderes precisam se apropriar, mantendo-se atualizados e dispostos a contribuir para um efetivo crescimento de novos líderes e da organização.

Segundo DRUCKER (1999) em tempos de grandes mudanças, tornam-se mais importantes as pessoas que, apesar do momento de instabilidade, são flexíveis o suficiente para encontrar seu próprio equilíbrio, em detrimento das pessoas que almejam a estabilidade. Frente a estes desafios, o líder tem a responsabilidade do equilíbrio emocional do grupo. Espera-se dele, o líder, a

condução do processo para um momento de sustentabilidade propício para a continuidade do crescimento da organização.

2.13. TEORIAS DE MOTIVAÇÃO

A palavra motivação, de acordo com MAXIMIANO (1995, p.318)

é derivada do latim *motivus, movere*, indica o conjunto de razões ou motivos que explicam, induzem, incentivam, estimulam ou provocam algum tipo de ação ou comportamento (...). A motivação para o trabalho é uma expressão que indica um estado psicológico de disposição ou vontade de perseguir uma meta ou realizar uma tarefa.

O funcionamento das organizações é, em certo sentido, segundo STONER e FREEMAN (1999), o resultado do esforço e comprometimento de seus membros, em que os líderes são desafiados a desenvolver e sustentar o comportamento dos liderados através de processos motivacionais, objetivando a satisfação do indivíduo numa interação de aspectos individuais e ambientais.

Ainda segundo STONER e FREEMAN (1999), as primeiras teorias da motivação eram semelhantes, uma vez que tentavam construir um único modelo de motivação que pudessem aplicar a todas as situações e a qualquer indivíduo. Um exemplo de modelo tradicional está associado a TAYLOR apud STONER e FREEMAN (1999) e à administração científica com seu método de realizar tarefas de forma mais eficiente, e tendo como motivação, incentivos salariais. Entretanto, este modelo se mostrou insuficiente como motivação real e duradoura, já que outras necessidades precisavam ser satisfeitas como: aumento salarial e estabilidade no emprego. Já o modelo das relações humanas, estabelecido por ELTON MAYO apud STONER e FREEMAN (1999) e outros pesquisadores das relações humanas, defendia que a repetitividade das tarefas efetivamente reduzia a motivação, em contrapartida, os contatos sociais, além de ajudar a criar, mantinham a motivação.

AGUIAR (2000) analisa a motivação do trabalhador conforme modelos e teorias motivacionais, sempre objetivando a melhor satisfação do indivíduo e a maior produtividade das organizações.

Na busca de um modelo 'certo' de como motivar as pessoas, pesquisas foram realizadas segundo STONER e FREEMAN (1999), evoluindo para a

compreensão que a verdadeira motivação ocorre na interação entre fatores individuais e ambientais. A seguir serão relacionadas algumas abordagens de motivação consideradas indispensáveis.

2.13.1. NOVAS NECESSIDADES DE MOTIVAÇÃO

Para KONDO (1991) o empregado pode buscar, além de salário, estabilidade, desafio, possibilidades de crescimento e de aprendizagem. Por sua vez a empresa procura manter aqueles que, além de assíduos e pontuais, mostrem lealdade, empenho na redução de custos, capacidade produtiva e compromissos com seus objetivos. Para tanto, faz-se necessário conhecermos algumas necessidades inovadoras:

- Impulsos básicos: Estimulam comportamentos que visam satisfazer necessidades básicas, baseadas na fisiologia. Exemplo: ar, água, sexo, evitar a dor e equilíbrio biológico interno. Podem ser influenciados pela cultura;
- Motivos sociais: Surgem para satisfazer as necessidades de sentir-se amado, e estão intimamente ligados ao contato com outros seres humanos, o que é decisivo para o sucesso em ajustamento;
- Motivos para estimulação sensorial: As pessoas e outros animais precisam desta estimulação, que pode ser um estímulo externo ou interno, auto-estimulação, como cantar de boca fechada, por exemplo. Sem esses estímulos, que são experiências sensoriais, os indivíduos alucinam, no intuito de gerar essa auto-estimulação;
- Motivos de crescimento: São os que levam os indivíduos ao aperfeiçoamento pessoal, sem se importarem com o reconhecimento. Acham-se intimamente ligados aos motivos de estimulação, exploração e manipulação sensoriais. O motivo de realização muitas vezes é considerado um motivo de crescimento;
- Idéias como motivo: As idéias podem ser intensamente motivadoras, proporcionando comportamentos motivados por sugestões, que podem até mesmo comprometer a integridade física do indivíduo. Essas idéias podem gerar conflitos, quando ocorre a dissonância cognitiva, mas

geralmente as pessoas são motivadas a manterem suas cognições coerentes.

Ainda segundo KONDO (1991) a base para a motivação é o reconhecimento e o exercício dos fatores humanos relacionados com o conteúdo do trabalho, particularmente a criatividade e a sociabilidade. Isso provavelmente não mudará enquanto o ser humano existir sobre a face da Terra, independentemente de raça ou região. Entretanto, as prioridades para as quais a motivação deve se voltar irão mudar conforme as tendências da nossa sociedade, que passa por grandes transformações.

2.13.2. COMPORTAMENTO MOTIVADO DA ADMINISTRAÇÃO

De acordo com RODRIGUES (2000) a Teoria Comportamental da Administração surgiu para dar uma nova direção e um novo enfoque dentro da teoria administrativa, a abordagem da ciência do comportamento, estudando a motivação humana, suas necessidades, definindo estilos de administração, caracterizando as organizações como sistemas sociais cooperativos e como sistemas de decisões.

Para KOTTER (1997) o líder empresarial precisa conhecer as necessidades humanas para compreender o comportamento humano e utilizar a motivação humana como poderoso meio para melhorar a qualidade de vida nas organizações.

Segundo AGUIAR (2000) alguns psicólogos estudaram o problema da motivação estabelecendo distinção entre o comportamento involuntário, sendo o não motivado, e o comportamento voluntário sendo o motivado, e isso, especialmente no trabalho, se reflete através das escolhas dos indivíduos.

2.13.3. TEORIA BEHAVIORISTA

Para AGUIAR (2000), tanto os behavioristas quanto os cognitivistas desenvolveram uma teoria na qual a motivação fundamenta-se no princípio do hedonismo, o qual afirma que os indivíduos buscam o prazer e afastam-se do sofrimento. Acreditam que as pessoas se comportam de forma a maximizar certos tipos de resultados de suas ações, ou seja, dão ênfase à aprendizagem. Sua

abordagem é histórica porque aquilo que motiva o comportamento são as conseqüências dos efeitos produzidos pelo comportamento passado dos indivíduos.

Segundo RODRIGUES (2000), o pressuposto fundamental dos behavioristas, que os diferencia dos cognitivistas, é que a força condutora do comportamento motivado está fora da pessoa, nasce de fatores extrínsecos que são soberanos à sua vontade. Dessa forma, existe uma ligação necessária entre o externo e a resposta comportamental. Trata-se de uma acomodação do organismo vivo às modificações operadas pelo ambiente.

2.13.4. TEORIA COGNITIVISTA

Já segundo AGUIAR (2000), ao contrário dos behavioristas, os cognitivistas acreditam que os indivíduos possuem valores, opiniões e expectativas em relação ao mundo que os cerca e que, assim, também são direcionados em seus comportamentos, só que desta vez baseados nas representações internas. Isto é, os indivíduos possuem representações internalizadas do seu ambiente, que envolvem os processos de percepção, pensamento e aprendizagem. De acordo com essas representações, os indivíduos formam objetivos e lutam para atingi-los.

Conforme indica AGUIAR (2000), em oposição aos behavioristas, que defendiam que é possível e necessário aprender a motivar os outros, os cognitivistas acreditam que ninguém jamais motiva quem quer que seja, uma vez que as ações humanas são espontâneas e gratuitas, tendo como origem suas impulsões interiores.

2.13.5. TEORIA PSICANALÍTICA

Para KOSTESKI (1999) a liderança empresarial busca em Freud contribuições para a teoria das motivações, uma vez que se baseia de uma forma dinâmica em forças internas que direcionam o comportamento. Essas forças seriam os instintos que fornecem uma fonte fixa e contínua de estímulos, sendo algumas vezes conscientes e outras inconscientes.

As pessoas em alguns momentos estão conscientes das motivações de suas ações, só que muitas vezes são comandadas pela necessidade da liberação e satisfação de seus instintos.

Segundo AGUIAR (2000), a principal contribuição dessa teoria está na ênfase que Freud dá “à dependência que o comportamento adulto mantém em relação às experiências da infância” (2000, p. 295). A principal contribuição de Freud encontra-se no fato de considerar o homem prisioneiro de sua hereditariedade, de seu passado e de seu meio.

2.13.6. TEORIA DE HERZBERG

Segundo STONER e FREEMAN (1995) essa teoria foi chamada de teoria dos dois fatores quando em 1950, FREDERICK HERZBERG apud STONER e FREEMAN (1995) e seus colegas realizaram estudo com 200 engenheiros e contadores colocando, de um lado questões relacionadas à satisfação, e de outro, relacionadas à insatisfação. Concluindo que “a insatisfação e a satisfação no trabalho decorrem de dois conjuntos diferentes de fatores”. (STONER e FREEMAN, 1995, p. 326)

Essa teoria divide as necessidades, como sendo: de satisfação no trabalho e de motivação. A satisfação no trabalho está relacionada com as condições em que o trabalho é realizado, supervisão, relações interpessoais, condições físicas, salários, benefícios etc. Essas condições podem ser chamadas de fatores higiênicos, pois são relacionadas com a necessidade de se afastarem de condições desagradáveis.

Já as necessidades e motivação no trabalho estão diretamente relacionadas com a tarefa e o trabalho e tratam das necessidades de desenvolvimento do potencial humano e da realização de aspirações individuais, liberdade, criatividade e inovação.

Segundo ROBBINS (2002, p.156) a teoria dos dois fatores de Herzberg é também combatida, e as críticas incluem alguns pontos:

- O procedimento utilizado por Herzberg é limitado em sua metodologia.
- A confiabilidade da metodologia de Herzberg é questionável. Os pesquisadores precisam fazer interpretações, e podem contaminar os resultados.
- Não há utilização de uma medida geral para a satisfação.
- A teoria é inconsistente com as pesquisas anteriores.

- Herzberg assume uma relação entre satisfação e produtividade, mas a metodologia usada enfoca apenas satisfação.

Ainda segundo ROBBINS (2002), apesar das críticas a teoria de Herzberg é muito divulgada e amplamente conhecida pelos líderes empresariais.

2.13.7. TEORIA DE MASLOW

A hierarquia das necessidades de ABRAHAM H. MASLOW apud MAXIMIANO (2000) foi uma das teorias de motivação que mais recebeu atenção dos líderes empresariais ao apresentar uma classificação de necessidades humanas de modo lógico e conveniente. Essa teoria apresenta as necessidades humanas dispostas em níveis, numa hierarquia de importância e influência. Nessa hierarquia das necessidades encontram-se cinco níveis de necessidades: necessidades fisiológicas ou básicas; necessidades de segurança; necessidades sociais; necessidades de estima e necessidades de auto-realização.

- Necessidades fisiológicas ou básicas: Necessidades de alimentação, sono, repouso, abrigo, sexo, etc. Esse grupo de necessidades está relacionado com a sobrevivência do indivíduo e com a preservação da espécie;
- Necessidades de segurança: Necessidades de estabilidade, busca de proteção contra ameaça inclusive a perda do emprego ou privação e a fuga ao perigo;
- Necessidades sociais: Necessidade de associação, de participação, de aceitação por parte dos companheiros, troca de amizade, afeto e amor;
- Necessidades de estima: Relacionadas com a maneira pela qual a pessoa se vê e avalia. Envolvem a auto-apreciação, autoconfiança, a necessidade e aprovação social e de respeito, de status, prestígio e consideração;
- Necessidades de auto-realização: São as necessidades humanas mais elevadas e que estão no topo da hierarquia. São as necessidades de cada pessoa realizar seu próprio potencial e de autodesenvolver-se

continuamente (ser constantemente mais do que é, vir a ser tudo o que pode ser).

Segundo os autores STONER e FREEMAN (1995), a teoria de Maslow afirma que quando todas as outras necessidades forem adequadamente atendidas, os indivíduos começarão a se motivar com a necessidade de auto realização. Também irão procurar um crescimento pessoal no trabalho.

2.13.8. PSICOLOGIA SOCIAL

O desenvolvimento tecnológico, segundo SAMPAIO (2004) associado com a globalização da economia, tem sido um fator de grande relevância na economia das nações. A partir do modelo de gestão conhecido por Qualidade Total, tornou-se paradigma internacional da administração, implicando a disseminação de seus pressupostos em várias organizações em todo o mundo.

Como se trata de uma orientação em grandes linhas, não é incomum que as recomendações sejam interpretadas de forma tendenciosa, em função daquilo que é interesse da direção das organizações, substituindo, por exemplo, a preocupação com o bem-estar do funcionário por simplesmente o bem fazer do trabalhador.

Para MACHADO (1993) questões como a insegurança quanto à empregabilidade, o temor ao erro e à obediência e fidelidade aos padrões estabelecidos em esferas superiores da organização, à revelia do contingente operário podem não ser consideradas.

Outro meio de utilizar os princípios para manipular a cognição do trabalhador, como acusa CARMO (1992) é:

a empresa, fazendo crer que seus interesses são coincidentes com os dos empregados, gera nestes o sentimento de participar dos objetivos da companhia, a qual, por sua vez, deve merecer seus esforços, contribuindo, assim, para o seu sucesso econômico (...) numa sutil estratégia para envolver os empregados numa ideologia manipulatória, levando-os a acreditar que, de fato, estão fazendo algo que vem ao encontro de sua vontade (CARMO, p. 61, 1992).

Até a década de cinqüenta, a preparação do indivíduo para o trabalho, segundo BRUNO (1986) dava-se predominantemente na própria empresa, com os próprios colegas mais experientes. Mas, desde a década de 30 as idéias do

taylorismo já estavam presentes em instituições criadas para adequação à administração científica. Hoje, o trabalhador passa a lidar com a pressão do controle da performance do seu colega e do seu trabalho, compartilhar seu conhecimento com a equipe, tomar decisões sobre o processo, conviver com a possibilidade de sua função tornar-se desnecessária ao processo de produção e responsabilizar-se pelos resultados, sem, contudo, poder almejar o crescimento na hierarquia, uma vez que a redução do quadro funcional se faz tanto no sentido horizontal, redução dos níveis decisórios, como vertical, multifuncionalidade.

Para SAMPAIO (2004), os modelos de gestão constituem uma idealização atrelada às necessidades do sistema vigente numa sociedade. A globalização impõe valores comuns aos diversos países industrializados ou em processo de industrialização associados à competitividade e que se sobrepõem a questões sociais.

Diante da complexidade do contexto em análise e das injunções psicossociais a ele inerentes, segundo WINBLAD (1999), não se trata de apenas combater a realidade atual ou as tendências que se impõem. Antes, faz-se necessário sustentá-la em novos parâmetros, adotando medidas que valorizem e estimulem pesquisas e conquistas no campo social que acompanhem as mudanças. Uma vez que as consideramos irreversíveis, não há porque considerá-las implacáveis quanto a seus efeitos sobre o ser humano.

Daí a importância, segundo VIANNA (1999) de investir na formação de cientistas e profissionais no campo da educação tecnológica e na dimensão psicossocial que integra, visando caminhar passo a passo com o desenvolvimento da tecnologia para sustentação e condução de novos sistemas de trabalho.

2.14. O LÍDER E A EQUIPE

Independente da teoria ou estilo do uso da autoridade, liderança é um relacionamento entre líderes e as pessoas que eles se propõem liderar segundo KOUZES e POSNER (1991, p. 134), é fundamental o relacionamento do líder com a equipe, o líder deve prover condições derrubando barreiras, se necessário, para a integração e promoção da equipe, pois “os líderes sabem que a chave para se fazer bem está não em competir ou vencer os outros, mas em ganhar sua cooperação”. Portanto, o sucesso do líder é proporcional ao envolvimento da equipe.

AULETE apud MARINHO (2005, p. 48) faz uma distinção entre grupo e equipe, para grupo a definição é: “Conjunto de pessoas ou objetivos perto uns dos outros, formando um todo” e para equipe é: “Grupo de pessoas que realizam uma tarefa comum... Grupo que forma um time”.

De acordo com MARINHO (2005), uma equipe é formada exclusivamente de pessoas, e é o elemento humano que faz a grande diferença com suas características, habilidades, competências, capacidade de relacionamento e de compartilhar sonhos. As pessoas são a essência da equipe.

Ainda segundo MARINHO (2005) a equipe funciona muito bem quando os relacionamentos da equipe estão bem estruturados, sendo que as vantagens do trabalho em equipe não são a ausência de obstáculos, mas sim a força do grupo para enfrentar os obstáculos e alcançar resultados satisfatórios.

Para MAXIMIANO (2000) o desempenho do trabalho de uma equipe eficaz está relacionado com o tempo de formação, objetivos, ideologia, e a capacidade de relacionamento entre os membros, bem como, a união, coesão e espírito de equipe. O líder tem a responsabilidade da constituição da equipe com propósitos e objetivos coesos e comuns, deixando de lado os interesses individuais em prol do todo.

A formação de equipes potencialmente eficazes, segundo KONDO (1991), é necessária para o líder escolher pessoas com afinidades para trabalhar em conjunto e que tenham objetivos comuns à equipe, assegurando o comprometimento dos selecionados com tais objetivos.

Visando auxiliar o líder nessa escolha, LOTT e LOTT apud BATEMAN e SNELL (1998) aconselham as seguintes atitudes a serem tomadas no momento da formação da equipe:

- Certificar-se que os futuros integrantes da equipe tenham qualificação e motivação para as tarefas a serem executadas;
- Verificar se os futuros integrantes da equipe têm afinidades para trabalhar em conjunto;
- Esclarecer a cada um dos escolhidos para integrar a equipe, suas responsabilidades e atribuições;
- Garantir a aceitação e o comprometimento de cada um dos escolhidos com suas responsabilidades e atribuições: dizer a cada um, o que espera

dele e confirmar se ele realmente está disposto a corresponder a essa expectativa;

- Integrar adequadamente a equipe, apresentando-os formalmente;
- Definir claramente os objetivos da equipe, revisando-os periodicamente, e alterando-os, se necessário.
- Estabelecer indicadores para nortear a busca dos objetivos;
- Indicar claramente o término da etapa de formação da equipe e o começo de suas atividades e responsabilidades.

Cabe ao líder a capacidade e habilidade de observar os parâmetros de formação da equipe como também trabalhar no seu desenvolvimento, considerando que segundo BERGAMINI (1994), o líder deve compreender que não permanecerá por todo tempo na liderança de um determinado grupo ou equipe.

Finalmente, para MAXIMIANO (2000) desenvolvimento de equipe é o processo de transformar um conjunto de indivíduos com necessidades, experiências e competências diferentes numa unidade de trabalho integrada e eficaz. Nessa transformação, as metas e objetivos individuais tornam-se de toda a equipe.

O estudo sobre liderança com seus múltiplos conceitos e teorias, precisa ser continuado para que, no futuro, estabeleça o conceito e características ideais de um líder.

Esse capítulo se preocupou em trazer o pensamento escrito para reflexão destes conceitos e teorias, como contribuição na formulação de conteúdo programático ou matéria sobre liderança para o curso, objeto da pesquisa.

CAPÍTULO III

MÉTODO

3.1. INTRODUÇÃO

Segundo HÜHNE (1995) na vida cotidiana associamos método à ordem e à organização. Mas no campo intelectual a palavra método se acha ligada ao termo metodologia. Portanto, é comum a afirmação que toda pesquisa depende do método.

Este capítulo trata das estratégias metodológicas do estudo, aplicadas na análise dos padrões conceituais dos alunos do curso de administração em uma escola de ensino superior, privada, na Zona Sul de São Paulo. Procura demonstrar a inquietação do pesquisador e descreve o instrumento, sujeitos participantes que fizeram parte da amostra, os procedimentos de coleta de dados e as análises estatísticas aplicadas aos dados.

3.2. INSTRUMENTOS

Foi utilizado um questionário composto por três partes. Na primeira parte, encontrava-se uma comunicação ao professor para que aplicasse o questionário, pois havia autorização prévia da reitoria para a aplicação dos mesmos aos alunos do curso de Administração. Na segunda parte solicitou-se aos alunos que preenchessem os dados demográficos relativos a sexo, escolaridade com detalhamento do semestre que estava cursando e por fim a idade. A terceira parte é composta pelo instrumento de pesquisa propriamente dito, no qual são apresentadas onze afirmações sobre cinco teorias de liderança que visam verificar o grau de concordância ou discordância dos alunos sobre as referidas teorias e seus conceitos.

Este instrumento de pesquisa foi desenvolvido por este pesquisador em quatro etapas. Na primeira etapa, buscou-se a sintetização das idéias principais de onze teorias sobre Liderança, visando à construção de frases positivas e afirmativas

que pudessem traduzir de forma concisa a inteireza de cada teoria. A partir deste resultado, se selecionou cinco delas, consideradas Teorias que expressavam a delimitação conceitual e contrastes representativos para que fosse possível analisar as diferenças de percepções. Numa segunda etapa se analisou de forma semântica a construção das frases, para que elas fossem claramente compreendidas, sem ambigüidades e que o entendimento expressasse o conceito de cada teoria. Para a terceira etapa foi utilizado um grupo de controle, fora da amostra escolhida, que respondeu as afirmações não sendo apontada qualquer incompreensão. Como quarta e última etapa na construção do instrumento de pesquisa, foi feita a Análise por professores, pessoas capacitadas, doutores na área e que ajudaram a melhorar a expressividade das frases e a estabelecer a ordem e a disposição em que seriam apresentadas aos entrevistados. Nesta análise optou-se que o sistema de respostas de 'Likert de cinco pontos' utilizado a princípio, sofresse uma simplificação para dois pontos, 'concordo e discordo', a fim de facilitar as respostas dos alunos respondentes e agilizar o processo de coleta interferindo o mínimo possível nas aulas em que eles se encontravam. Nesta análise ficou estabelecido que fossem utilizadas apenas duas afirmações de cada uma das teorias, com exceção da Teoria Comportamental onde foram necessárias três afirmações para que fosse captada em toda sua abrangência.

As afirmações sobre os conceitos das respectivas teorias de liderança representadas no questionário foram lastreadas nos conceitos teóricos descritos por MARINHO (2005) e BERGAMINI (1994).

Sobre a teoria de Maquiavel, os entrevistados responderam a duas afirmações. A primeira dizia que 'para manter sua liderança o líder deve usar qualquer recurso, inclusive os métodos da força e da ameaça' e a segunda afirmação dizia que 'a primeira preocupação do líder é manter o seu poder'. Sobre a Teoria dos Traços foram feitas duas afirmações as quais diziam: 'o líder possui traços de personalidade que o tornam diferentes dos liderados' e 'cada pessoa já nasce com as características que a tornam líder ou liderado' respectivamente. Já sobre a Teoria Comportamental foram apresentadas três as afirmações, pela similaridade e ao mesmo tempo pelo contraste com outras teorias: 'o líder deve pessoalmente tomar a maioria das decisões e transmiti-las aos liderados', 'o líder deve tomar a maioria das decisões democraticamente em acordo com os liderados' e 'o líder deve ser apenas um facilitador, deixando que os liderados decidam e

determinem as ações sem nenhuma interferência pessoal do líder'. Ainda sobre a Teoria Situacional foram apresentadas duas afirmações, 'o líder deve mudar seu comportamento e maneira de agir sempre que a situação exigir' e 'o líder deve adaptar seu estilo de liderança de acordo com cada situação'. Finalmente sobre a Teoria da Liderança Servidora foram apresentadas as duas últimas afirmações as quais diziam: 'o primeiro papel do líder é servir os liderados e atender suas necessidades básicas' e 'o sucesso de um líder é proporcional ao seu nível de amor pelos liderados'.

3.3. SUJEITOS / PARTICIPANTES

A pesquisa contou com alunos distribuídos nos vários semestres do curso, a saber: 1º semestre, 2º semestre, 4º semestre, 6º semestre e 8º semestre, somando um total de 420 alunos. A alternância dos semestres justifica-se pelo fato da instituição pesquisada ter somente estas turmas ou semestres no momento da pesquisa.

Segundo os autores FONSECA e MARTINS (1994) existem basicamente dois métodos para composição da amostra que são: probabilístico e não probabilístico ou intencional. Considerando o método científico e o objetivo desta pesquisa, foi utilizado o método não probabilístico. Segundo VERGARA (2006) esta pesquisa se classifica quanto aos fins como exploratória e descritiva, e quanto aos meios, bibliográfica e de campo.

A amostra foi composta por n=174 alunos do curso de administração do Centro Universitário Adventista de São Paulo, Campus SP, aplicação ocorreu no ano de 2005.

Considerando que o objetivo da pesquisa era de obter dados uniformes com os alunos entrevistados para uma comparação do grau concordância ou discordância e se isso diferia em função do nível em que se encontram no curso de Administração (semestre), da faixa etária e do gênero.

3.4. PROCEDIMENTOS

Foi solicitado à reitoria do Centro Universitário Adventista de São Paulo, Campus SP, autorização para a intervenção em sala de aula, a fim de que os

professores, durante as suas aulas, aplicassem os questionários a todos os alunos presentes naquele dia.

Foram impressos 420 questionários, dos quais 174 foram distribuídos aos alunos pelos professores durante as suas aulas, sendo este número de 174 alunos, correspondente ao número de alunos que atenderam às aulas no dia em que a pesquisa foi realizada. Por este motivo, todos os alunos solicitados a preencher, devolveram a pesquisa satisfatoriamente preenchida. Pela simplicidade e clareza das questões, não houve necessidade de se anular nenhum dos questionários, pois todas as questões foram respondidas a contento. Sobraram diversos questionários que, por ausência de alguns alunos, não foram respondidos, porém, como a amostra foi considerada satisfatória, não houve a necessidade de se fazer nova rodada de aplicação dos mesmos.

Este retorno representou 100% de aproveitamento, uma resposta muito acima do esperado, porém, deve-se levar em conta que a totalidade de alunos naquela escola matriculados no curso de administração era 420, mas muitos estavam ausentes devido aos trabalhos de encerramento de semestre e outras atividades particulares. O número maior de respondentes no 6º semestre justifica-se pelo fato de ter duas turmas, enquanto nos outros semestres, somente uma turma.

Esta amostra foi considerada satisfatória uma vez que os sujeitos presentes representam mais de 40% de todos os alunos matriculados no curso.

A proposta dessa investigação foi exposta aos alunos entrevistados, de forma oral por um professor do curso de Administração, sendo que o mesmo recebeu orientações por escrito para a aplicação da pesquisa, mostrando-lhes a importância para o meio acadêmico, de acordo com as normas de LEVIN e FOX (2004); VERGARA (2006); MARCONI e LAKATOS (2002); TACHIZAWA e MENDES (2003); DOMENICO e CASSETARI (2002); ALVES (2003).

O referido questionário quando foi distribuído pelo professor em sala de aula teve a seguinte orientação verbal aos participantes:

- Os alunos que se manifestarem contra o preenchimento não serão obrigados a fazê-lo;
- O anonimato dos alunos será rigorosamente respeitado;
- Os questionários serão identificados por turmas (semestre) onde foram aplicados.

3.5. ANÁLISE DOS DADOS

Todas as respostas foram codificadas numericamente para serem tabuladas e para formar um banco de dados que foi processado eletronicamente. Este banco de dados foi analisado estatisticamente através do *software* denominado *Excel*[®], parte integrante do conjunto *Office*[®] da *Microsoft*[®], versão 2003, para *Windows*[®].

As análises foram dirigidas para descrição de freqüências e incidências dos dados e das variáveis do estudo. Tomou-se como base a disparidade nas questões entre os semestres, colocando o resultado com maior diferença entre o comparativo dos semestres, e com diferenças mais significativas em relação à questão avaliada, tanto em percentual como em probabilidade.

Foram utilizados três tipos de gráficos: barra, pizza e linha, buscando melhor apresentação dos resultados.

Este capítulo apresentou de forma detalhada a metodologia utilizada para esta pesquisa. Os instrumentos, quem foram os sujeitos \ participantes, classificados por gênero, faixa etária, e o semestre que estava cursando dentro do curso de Administração no momento da pesquisa, e também foi apresentada a instituição onde foi realizada a pesquisa. Também foram mostrados os procedimentos realizados para esta pesquisa, os critérios adotados para a análise dos dados.

CAPÍTULO IV

RESULTADOS

4.1. INTRODUÇÃO

Neste capítulo são descritos os resultados da pesquisa de forma mais detalhada. Estes dados estão organizados em onze afirmações divididas em cinco (5) grupos diferentes, cada grupo representando uma das teorias pesquisadas sobre Liderança, a saber, Maquiavel, Traços, Comportamental, Situacional, e Servidora.

A caracterização da amostra pode ser visualizada na tabela 1, a qual apresenta as variáveis, mostrando os números absolutos e os valores equivalentes em porcentagem.

TABELA 1: DADOS DEMOGRÁFICOS DA AMOSTRA (n=174)

Variáveis	n	%
Sexo		
Masculino	74	42,5
Feminino	100	57,5
Faixa etária		
Até 19 anos	23	13,2
De 20 a 29 anos	118	67,8
De 30 a 39 anos	23	13,2
De 40 a 49 anos	7	4
De 50 anos para cima	3	1,7
Nível no Curso de Administração		
1º Semestre	38	21,8
2º Semestre	28	16,1
4º Semestre	21	12,1
6º Semestre	67	38,5
8º Semestre	20	11,5

De acordo com os dados obtidos, a idade dos respondentes esteve entre 18 e 57 anos com média de 25,7 anos; 57,5% da amostra eram mulheres e 42,5 % eram homens, distribuídos entre os semestres da seguinte forma: no primeiro semestre 18 % eram mulheres e 27% eram homens; no segundo semestre 12%

eram mulheres e 21,6% eram homens; no quarto semestre 13% eram mulheres e 10,8% eram homens; no sexto semestre 44% eram mulheres e 31,1% eram homens e no oitavo semestre 13% eram mulheres e 9,5% eram homens; já o nível no curso de administração da amostra 21,8% estavam distribuídos no primeiro semestre; 16,1% estavam no segundo semestre; 12,1% estavam no quarto semestre; 38,5% estavam no sexto semestre e 11,5% estavam no oitavo semestre.

Com base na tabulação dos dados e sua análise, a pesquisa revela os resultados discriminados a seguir.

4.2. RESULTADOS – DADOS DA PESQUISA

Os resultados obtidos das afirmações abertas estão organizados nas tabelas, figuras e quadros, divididos por nível de estudo no curso de Administração, ou seja, por semestre, objetivando verificar o grau de concordância ou discordância daquele conceito ou teoria, através das respostas, concordo ou discordo. Nos quadros de 1 a 5 estão retratadas as diversas afirmações relacionadas às respectivas teorias de Liderança. Cada quadro analisa o grau de concordância ou discordância dos alunos em seus níveis de estudo dentro do curso de Administração.

Neste capítulo apresenta-se os resultados obtidos nessa pesquisa, e no capítulo seguinte, são apresentados os comentários referentes a estes dados.

A partir deste ponto da pesquisa, inicia-se a análise por semestre em relação a todas as teorias. É apresentado tabelas e gráficos, mostrando os resultados obtidos na pesquisa efetuada. Logo em seguida, é apresentado tabelas e gráficos dos dados probabilísticos por semestre, faixa etária e gênero.

A tabela 2 apresenta o resultado das respostas dos alunos do 1º semestre dentre os quais se destaca uma divisão quanto à concordância na quarta e quinta questões, em que se pode perceber um equilíbrio polarizado de opiniões.

TABELA 2 – DADOS – GRAU DE CONCORDÂNCIA OU DISCORDÂNCIA DAS TEORIAS NO 1º SEMESTRE

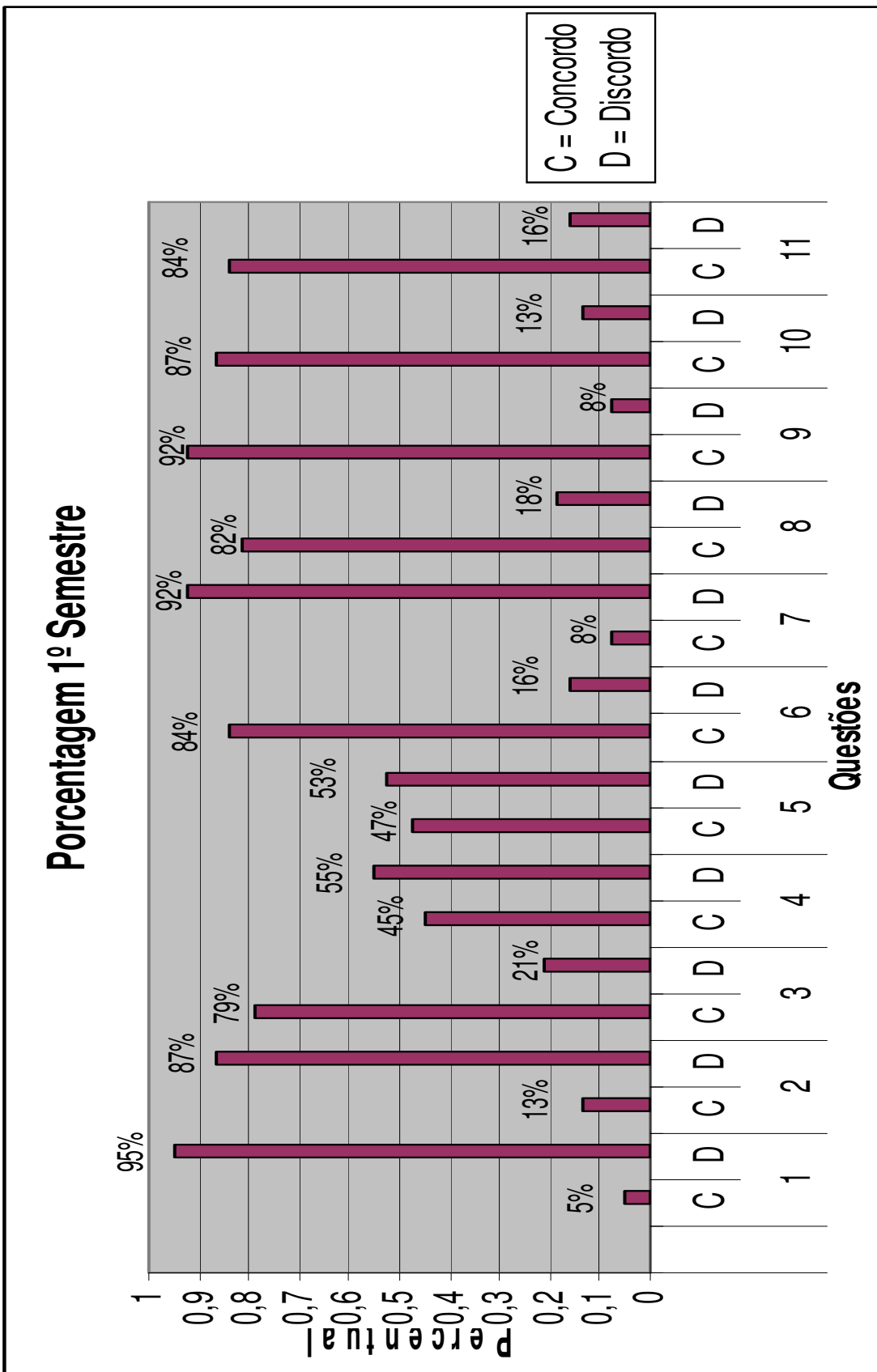
	Afirmação	Concordo	Discordo
Teoria de Maquiavel	Para manter sua liderança, o líder deve usar qualquer recurso, inclusive os métodos da força e da ameaça.	02	36
	A primeira preocupação do líder é manter o seu poder.	05	33
Teoria dos Traços	O líder possui traços de personalidade que o tornam diferentes dos liderados.	30	08
	Cada pessoa já nasce com as características que a tornam líder ou liderado.	17	21
Comportamentalismo e estilo de liderança	O líder deve pessoalmente tomar a maioria das decisões e transmiti-las aos liderados.	18	20
	O líder deve tomar a maioria das decisões democraticamente em acordo com os liderados.	32	06
	O líder deve ser apenas um facilitador, deixando que os liderados decidam e determinem as ações sem nenhuma interferência pessoal do líder.	03	35
Teorias Situacionais	O líder deve mudar seu comportamento e maneira de agir sempre que a situação exigir.	31	07
	O líder deve adaptar seu estilo de liderança de acordo com cada situação.	35	03
Liderança Servidora	O primeiro papel do líder é servir os liderados e atender suas necessidades básicas.	33	05
	O sucesso de um líder é proporcional ao seu nível de amor pelos liderados.	32	06

FONTE: Pesquisa

n=38

A figura 1 – Porcentagem 1º Semestre, apresenta em forma de gráfico os resultados obtidos nas respostas do questionário da turma do 1º semestre do curso de Administração pesquisado. Este gráfico é uma representação dos dados da tabela 2.

Figura 1 – Porcentagem 1º Semestre



A tabela 3 apresenta os Dados do Grau Concordância ou Discordância das Teorias no 2º Semestre, analisando o semestre e as respectivas respostas.

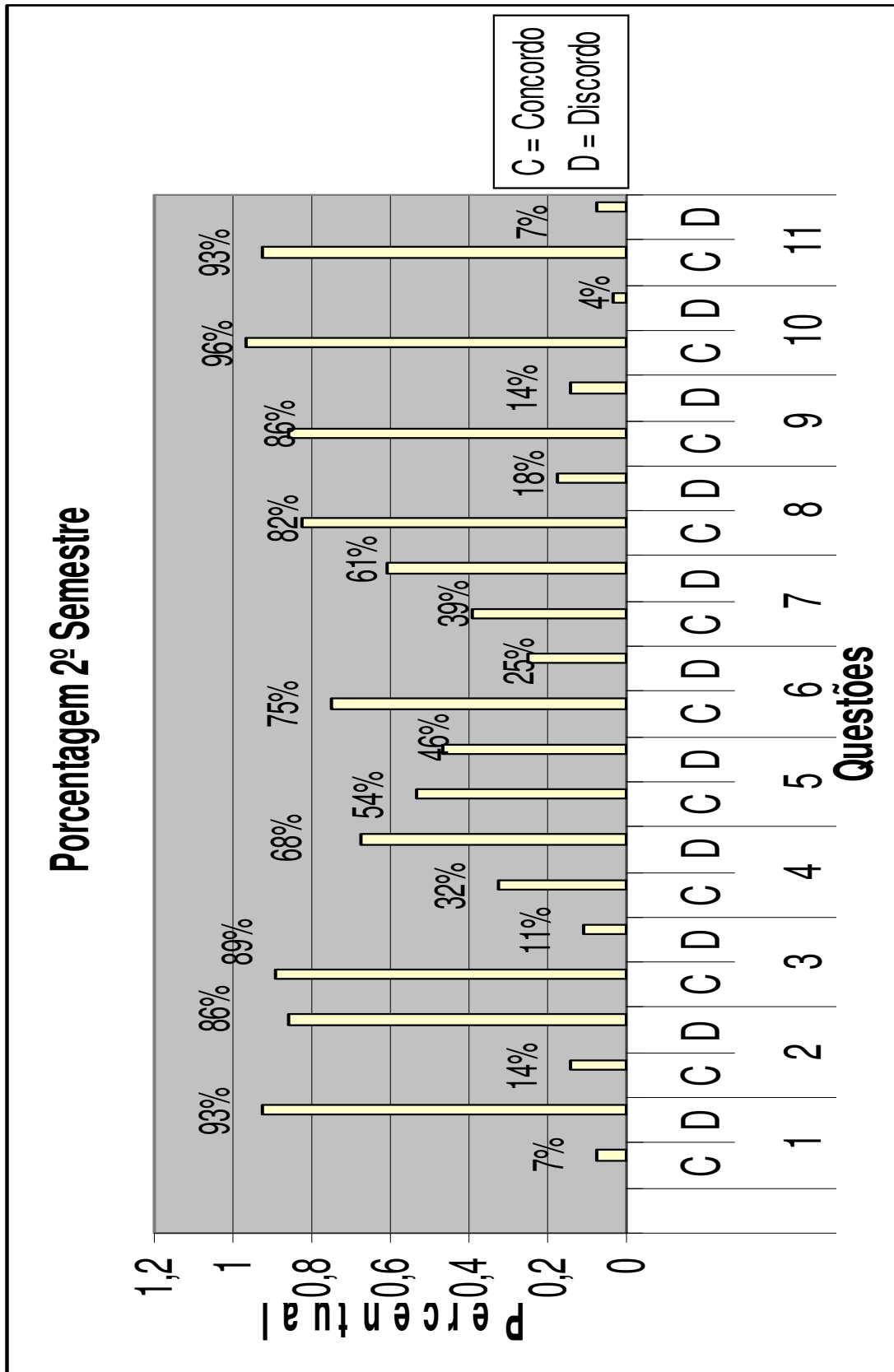
TABELA 3 – DADOS - GRAU DE CONCORDÂNCIA OU DISCORDÂNCIA DAS TEORIAS NO 2º SEMESTRE

	Afirmção	Concordo	Discordo
Teoria de Maquiavel	Para manter sua liderança, o líder deve usar qualquer recurso, inclusive os métodos da força e da ameaça.	02	26
	A primeira preocupação do líder é manter o seu poder.	04	24
Teoria dos Traços	O líder possui traços de personalidade que o tornam diferentes dos liderados.	25	03
	Cada pessoa já nasce com as características que a tornam líder ou liderado.	09	19
Comportamentalismo e estilo de liderança	O líder deve pessoalmente tomar a maioria das decisões e transmiti-las aos liderados.	15	13
	O líder deve tomar a maioria das decisões democraticamente em acordo com os liderados.	21	7
	O líder deve ser apenas um facilitador, deixando que os liderados decidam e determinem as ações sem nenhuma interferência pessoal do líder.	11	17
Teorias Situacionais	O líder deve mudar seu comportamento e maneira de agir sempre que a situação exigir.	23	05
	O líder deve adaptar seu estilo de liderança de acordo com cada situação.	24	04
Liderança Servidora	O primeiro papel do líder é servir os liderados e atender suas necessidades básicas.	27	01
	O sucesso de um líder é proporcional ao seu nível de amor pelos liderados.	26	02

FONTE: Pesquisa n=28

A figura 2 – Porcentagem 2º Semestre, apresenta em forma de gráfico os resultados obtidos nas respostas do questionário da turma do 2º semestre do curso de Administração pesquisado. Este gráfico é uma representação dos dados da tabela 3.

Figura 2 – Porcentagem 2º Semestre



A tabela 4 apresenta os Dados do Grau de Concordância ou Discordância das Teorias no 4º Semestre, analisando o semestre e as respectivas respostas.

TABELA 4 – DADOS - GRAU DE CONCORDÂNCIA OU DISCORDÂNCIA DAS TEORIAS NO 4º SEMESTRE

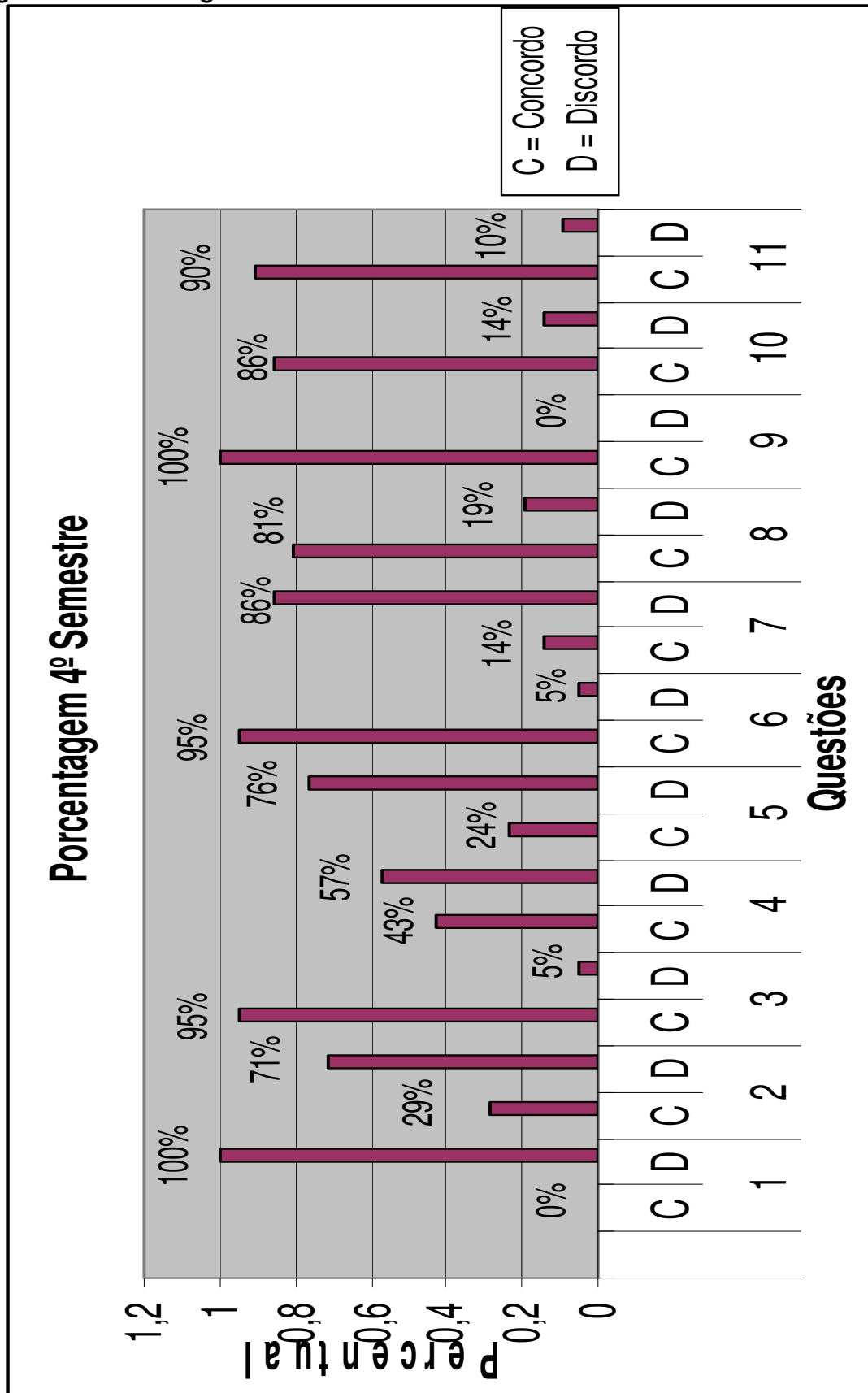
	Afirmção	Concordo	Discordo
Teoria de Maquiavel	Para manter sua liderança, o líder deve usar qualquer recurso, inclusive os métodos da força e da ameaça.	0	21
	A primeira preocupação do líder é manter o seu poder.	06	15
Teoria dos Traços	O líder possui traços de personalidade que o tornam diferentes dos liderados.	20	01
	Cada pessoa já nasce com as características que a tornam líder ou liderado.	09	12
Comportamentalismo e estilo de liderança	O líder deve pessoalmente tomar a maioria das decisões e transmiti-las aos liderados.	05	16
	O líder deve tomar a maioria das decisões democraticamente em acordo com os liderados.	20	01
	O líder deve ser apenas um facilitador, deixando que os liderados decidam e determinem as ações sem nenhuma interferência pessoal do líder.	03	18
Teorias Situacionais	O líder deve mudar seu comportamento e maneira de agir sempre que a situação exigir.	17	04
	O líder deve adaptar seu estilo de liderança de acordo com cada situação.	21	—
Liderança Servidora	O primeiro papel do líder é servir os liderados e atender suas necessidades básicas.	18	03
	O sucesso de um líder é proporcional ao seu nível de amor pelos liderados.	19	02

FONTE: Pesquisa

n=21

A figura 3 – Porcentagem 4º Semestre, apresenta em forma de gráfico os resultados obtidos nas respostas do questionário da turma do 4º semestre do curso de Administração pesquisado. Este gráfico é uma representação dos dados da tabela 4.

Figura 3 – Porcentagem 4º Semestre



A tabela 5 apresenta os Dados do Grau de Concordância ou Discordância das Teorias no 6º Semestre, analisando o semestre e as respectivas respostas.

TABELA 5 – DADOS - GRAU DE CONCORDÂNCIA OU DISCORDÂNCIA DAS TEORIAS NO 6º SEMESTRE

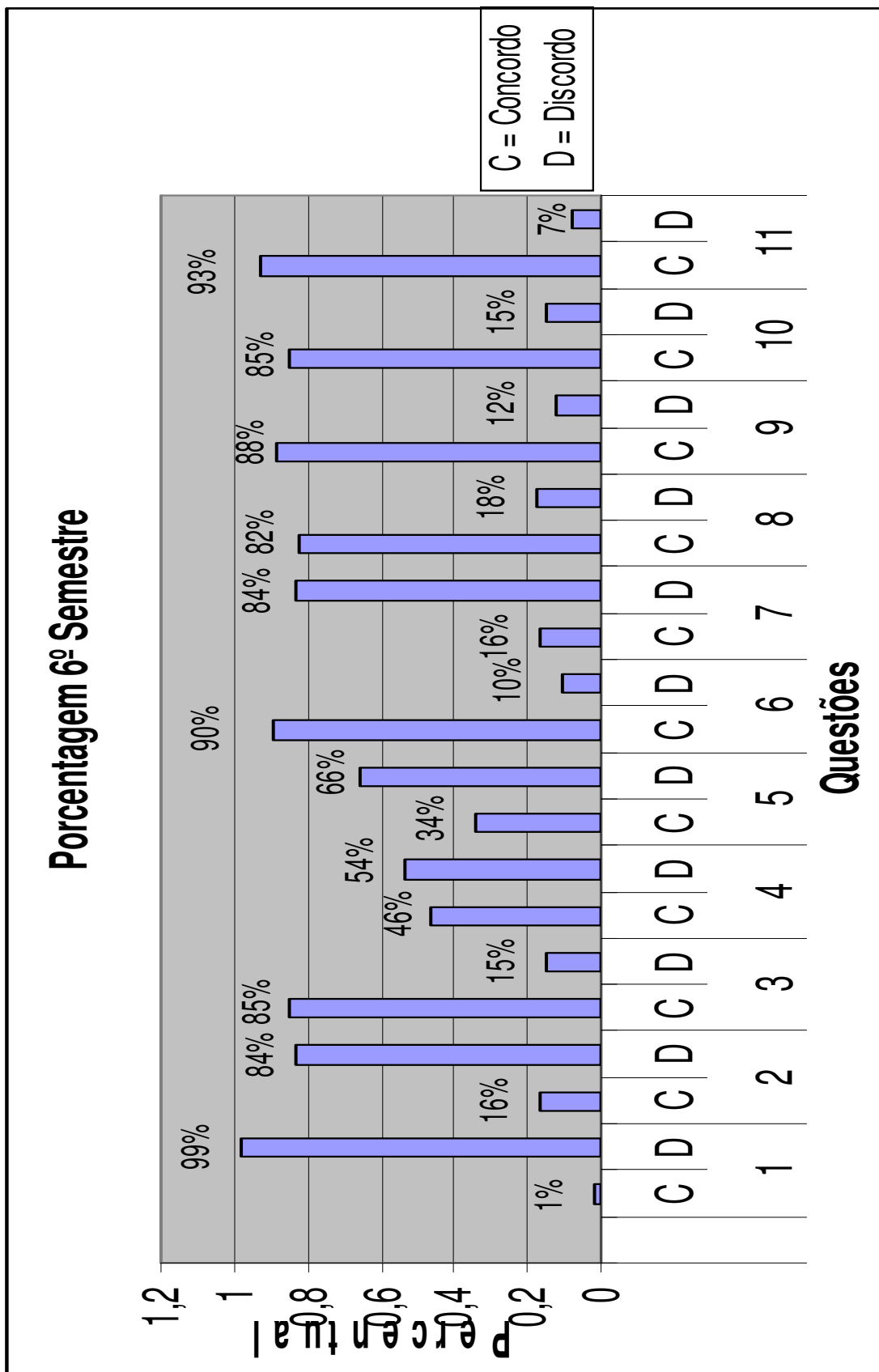
	Afirmção	Concordo	Discordo
Teoria de Maquiavel	Para manter sua liderança, o líder deve usar qualquer recurso, inclusive os métodos da força e da ameaça.	01	66
	A primeira preocupação do líder é manter o seu poder.	11	56
Teoria dos Traços	O líder possui traços de personalidade que o tornam diferentes dos liderados.	57	10
	Cada pessoa já nasce com as características que a tornam líder ou liderado.	31	36
Comportamentalismo e estilo de liderança	O líder deve pessoalmente tomar a maioria das decisões e transmiti-las aos liderados.	23	44
	O líder deve tomar a maioria das decisões democraticamente em acordo com os liderados.	60	07
	O líder deve ser apenas um facilitador, deixando que os liderados decidam e determinem as ações sem nenhuma interferência pessoal do líder.	11	56
Teorias Situacionais	O líder deve mudar seu comportamento e maneira de agir sempre que a situação exigir.	55	12
	O líder deve adaptar seu estilo de liderança de acordo com cada situação.	59	08
Liderança Servidora	O primeiro papel do líder é servir os liderados e atender suas necessidades básicas.	57	10
	O sucesso de um líder é proporcional ao seu nível de amor pelos liderados.	62	05

FONTE: Pesquisa

n=67

A figura 4 – Porcentagem 6º Semestre, apresenta em forma de gráfico os resultados obtidos nas respostas do questionário da turma do 6º semestre do curso de Administração pesquisado. Este gráfico é uma representação dos dados da tabela 5.

Figura 4 – Porcentagem 6º Semestre



A tabela 6 apresenta os Dados do Grau de Concordância ou Discordância das Teorias no 8º Semestre, analisando o semestre e as respectivas respostas.

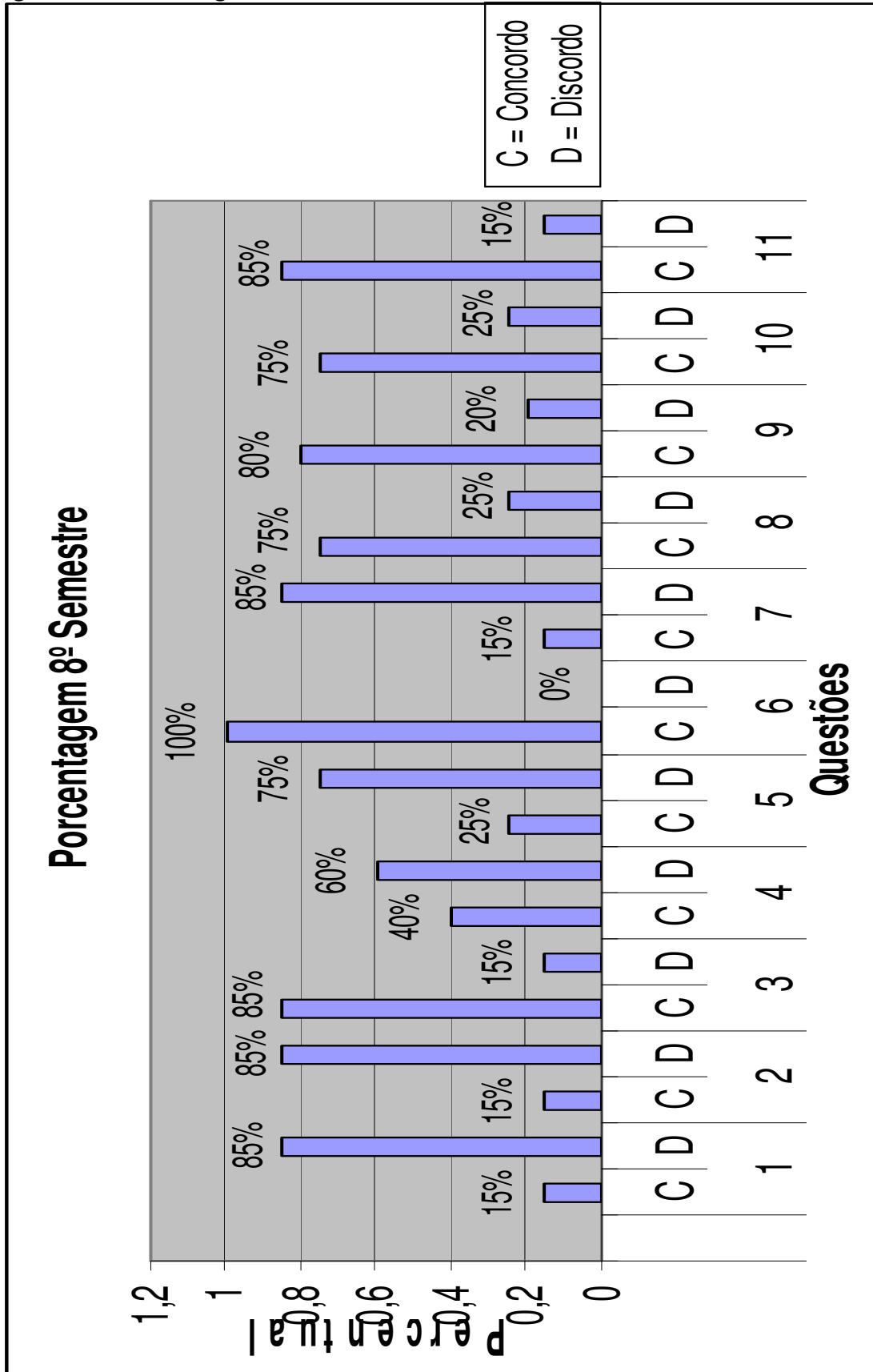
TABELA 6 – DADOS - GRAU DE CONCORDÂNCIA OU DISCORDÂNCIA DAS TEORIAS NO 8º SEMESTRE

	Afirmção	Concordo	Discordo
Teoria de Maquiavel	Para manter sua liderança, o líder deve usar qualquer recurso, inclusive os métodos da força e da ameaça.	03	17
	A primeira preocupação do líder é manter o seu poder.	03	17
Teoria dos Traços	O líder possui traços de personalidade que o tornam diferentes dos liderados.	17	03
	Cada pessoa já nasce com as características que a tornam líder ou liderado.	08	12
Comportamentalismo e estilo de liderança	O líder deve pessoalmente tomar a maioria das decisões e transmiti-las aos liderados.	05	15
	O líder deve tomar a maioria das decisões democraticamente em acordo com os liderados.	20	—
	O líder deve ser apenas um facilitador, deixando que os liderados decidam e determinem as ações sem nenhuma interferência pessoal do líder.	03	17
Teorias Situacionais	O líder deve mudar seu comportamento e maneira de agir sempre que a situação exigir.	15	05
	O líder deve adaptar seu estilo de liderança de acordo com cada situação.	16	04
Liderança Servidora	O primeiro papel do líder é servir os liderados e atender suas necessidades básicas.	15	05
	O sucesso de um líder é proporcional ao seu nível de amor pelos liderados.	17	03

FONTE: Pesquisa n=20

A figura 5 – Porcentagem 8º Semestre, apresenta em forma de gráfico os resultados obtidos nas respostas do questionário da turma do 8º semestre do curso de Administração pesquisado. Este gráfico é uma representação dos dados da tabela 6.

Figura 5 – Porcentagem 8º Semestre



As respostas das tabelas 2 a 6, retratando as respostas dos alunos de todos os níveis pesquisados, quanto ao grau de concordância ou discordância dos conceitos de cada uma das teorias, pode-se perceber uma aproximação no grau de percepção entre os pares, pois a grande maioria respondeu de forma similar as características conceituais das teorias de Liderança.

Exceção feita às questões quatro e cinco, onde existe certa aproximação nas respostas, concordo e discordo. Destacando também a questão um, onde 95% dos pesquisados discordam da afirmação baseada nos conceitos da teoria de Maquiavel.

A partir deste ponto da pesquisa, inicia-se a análise por teoria dos resultados obtidos em cada semestre. É apresentado tabelas e gráficos, mostrando os resultados obtidos na pesquisa efetuada.

A tabela 7 apresenta as respostas por semestre da Teoria de Maquiavel, referente à afirmação um, em todos os semestres, mostrando o semestre e as respectivas respostas. Relacionada a esta tabela, em seguida é apresentada a figura 6, o resultado em percentual da Teoria de Maquiavel.

TABELA 7 – RESPOSTAS POR SEMESTRE DA TEORIA DE MAQUIAVEL

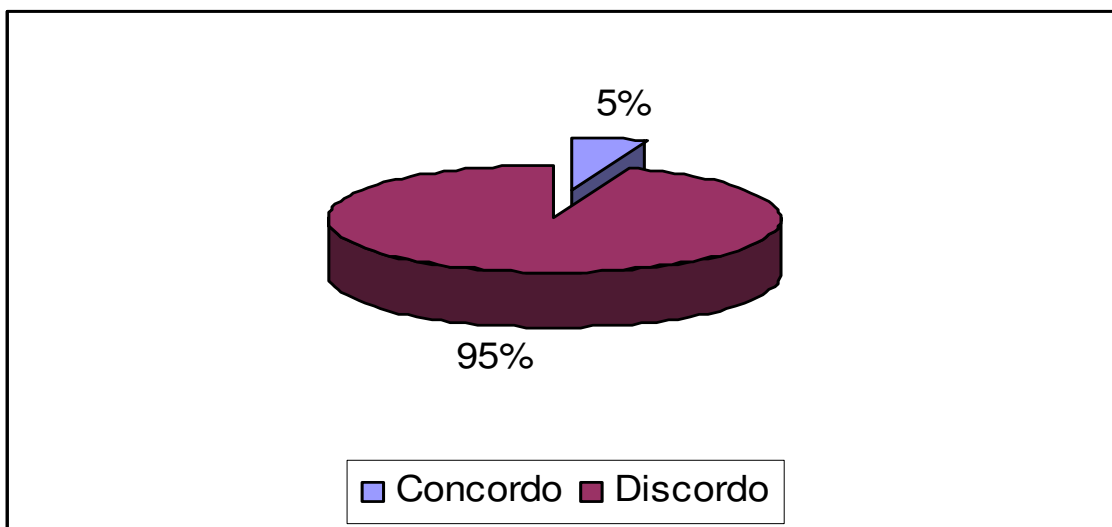
(Afirmação 1: Para manter sua liderança, o líder deve usar qualquer recurso, inclusive os métodos da força e da ameaça)

	Concordo		Discordo	
	(n)	%	(n)	%
1º Semestre	2	5	36	95
2º Semestre	2	7	26	93
4º Semestre		0	21	100
6º Semestre	1	1	66	99
8º Semestre	3	15	17	85
TOTAL	8	5	166	95

FONTE: Pesquisa n=174

FIGURA 6 – RESULTADO EM PERCENTUAL DA TEORIA DE MAQUIAVEL

(Afirmação 1: Para manter sua liderança, o líder deve usar qualquer recurso, inclusive os métodos da força e da ameaça)



A tabela 8 apresenta as respostas por semestre da Teoria de Maquiavel, referente à afirmação 2, em todos os semestres, mostrando o semestre e as respectivas respostas. Relacionada a esta tabela, em seguida é apresentada a figura 7, o resultado em percentual da Teoria de Maquiavel.

TABELA 8 – RESPOSTAS POR SEMESTRE DA TEORIA DE MAQUIAVEL

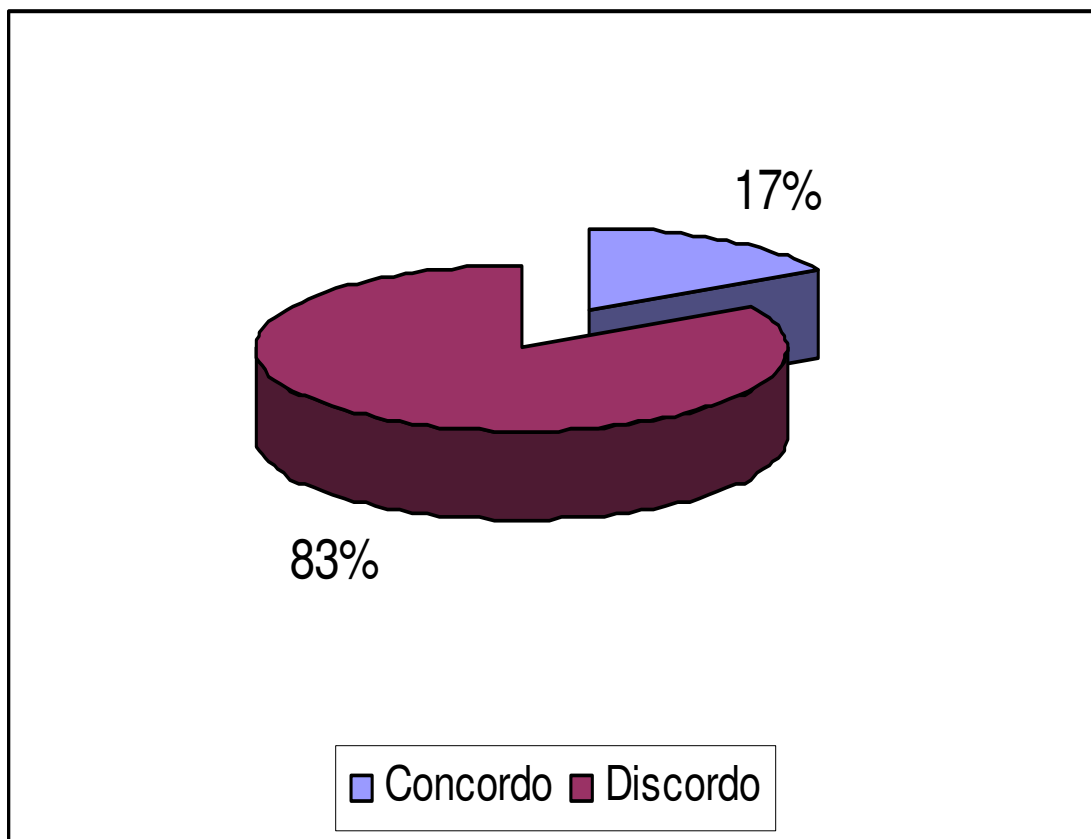
(Afirmação 2: A primeira preocupação do líder é manter o seu poder)

	Concordo		Discordo	
	(n)	%	(n)	%
1º Semestre	5	13	33	87
2º Semestre	4	14	24	86
4º Semestre	6	29	15	71
6º Semestre	11	16	56	84
8º Semestre	3	15	17	85
TOTAL	29	17	145	83

FONTE: Pesquisa

n=174

FIGURA 7 – RESULTADO EM PERCENTUAL DA TEORIA DE MAQUIAVEL
(Afirmação 2: A primeira preocupação do líder é manter o seu poder)



A tabela 9 apresenta as respostas por semestre da Teoria dos Traços, referente à afirmação 3, em todos os semestres, mostrando o semestre e as respectivas respostas. Relacionada a esta tabela, em seguida é apresentada a figura 8, o resultado em percentual da Teoria dos Traços.

TABELA 9 – RESPOSTAS POR SEMESTRE DA TEORIA DOS TRAÇOS

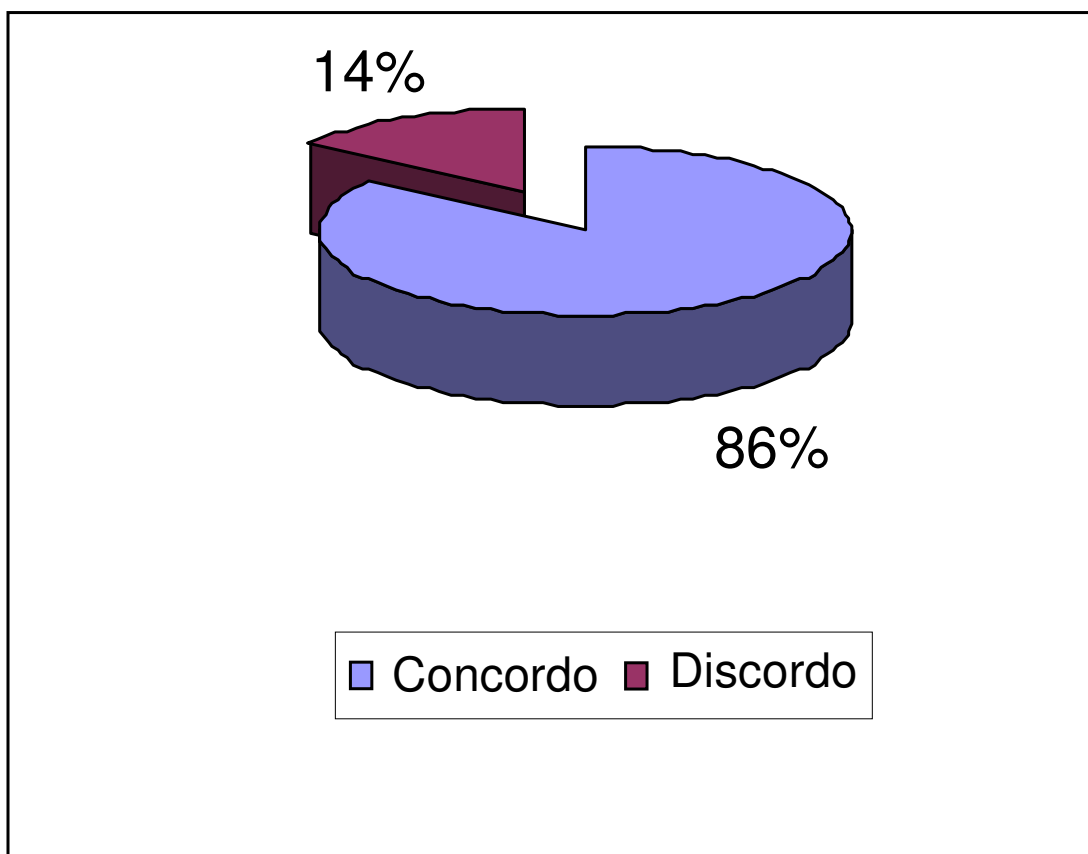
(Afirmação 3: O líder possui traços de personalidade que o torna diferentes dos liderados)

	Concordo		Discordo	
	(n)	%	(n)	%
1º Semestre	30	79	8	21
2º Semestre	25	89	3	11
4º Semestre	20	95	1	5
6º Semestre	57	85	10	15
8º Semestre	17	85	3	15
TOTAL	149	86	25	14

FONTE: Pesquisa

n=174

FIGURA 8 – RESULTADO EM PERCENTUAL DA TEORIA DOS TRAÇOS
(Afirmação 3: O líder possui traços de personalidade que o torna diferente dos liderados)



A tabela 10 apresenta as respostas por semestre da Teoria dos Traços, referente à afirmação 4, em todos os semestres, mostrando o semestre e as respectivas respostas. Relacionada a esta tabela, em seguida é apresentada a figura 9, o resultado em percentual da Teoria dos Traços.

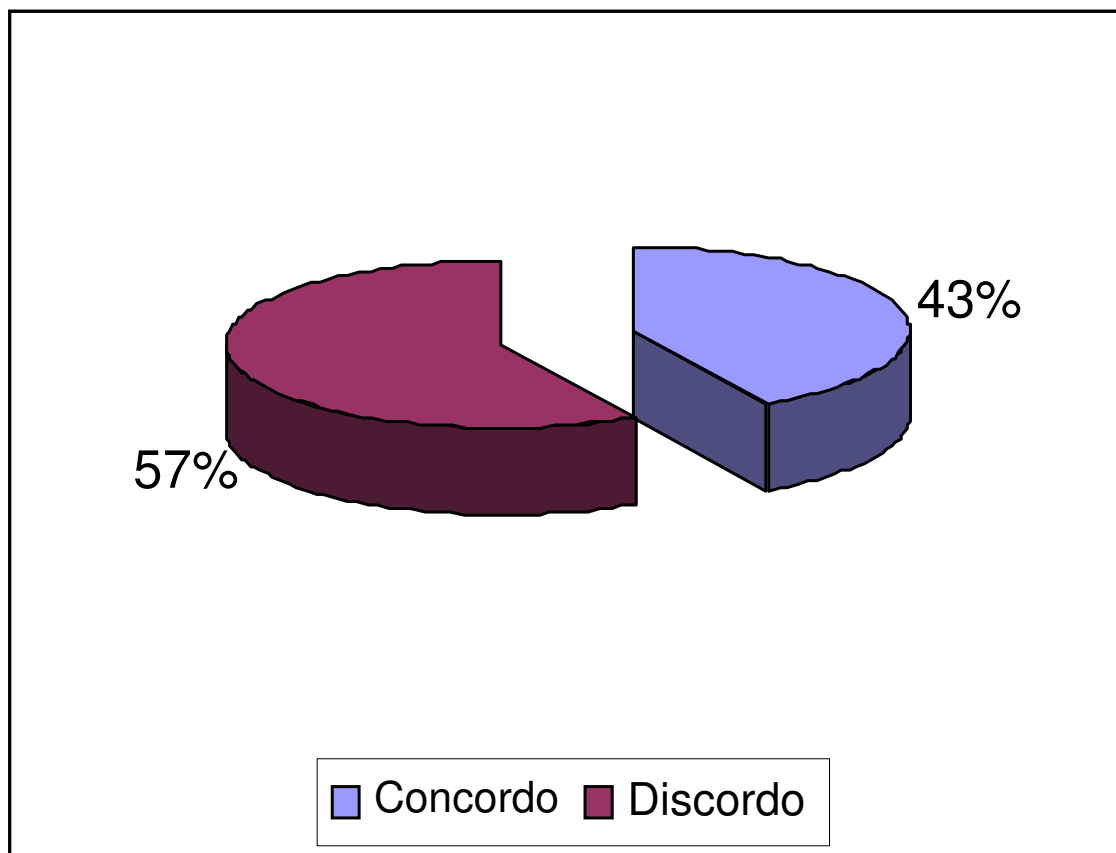
TABELA 10 – RESPOSTAS POR SEMESTRE DA TEORIA DOS TRAÇOS
(Afirmação 4: Cada pessoa já nasce com as características que o tornam líder ou liderado)

	Concordo		Discordo	
	(n)	%	(n)	%
1º Semestre	17	45	21	55
2º Semestre	9	32	19	68
4º Semestre	9	43	12	57
6º Semestre	31	46	36	54
8º Semestre	8	40	12	60
TOTAL	74	43	100	57

FONTE: Pesquisa

n=174

FIGURA 9 – RESULTADO EM PERCENTUAL DA TEORIA DOS TRAÇOS
(Afirmação 4: Cada pessoa já nasce com as características que o tornam líder ou liderado)



A tabela 11 apresenta as respostas por semestre da Teoria Comportamental, referente à afirmação 5, em todos os semestres, mostrando o semestre e as respectivas respostas. Relacionada a esta tabela, em seguida é apresentada a figura 10, o resultado em percentual da Teoria Comportamental.

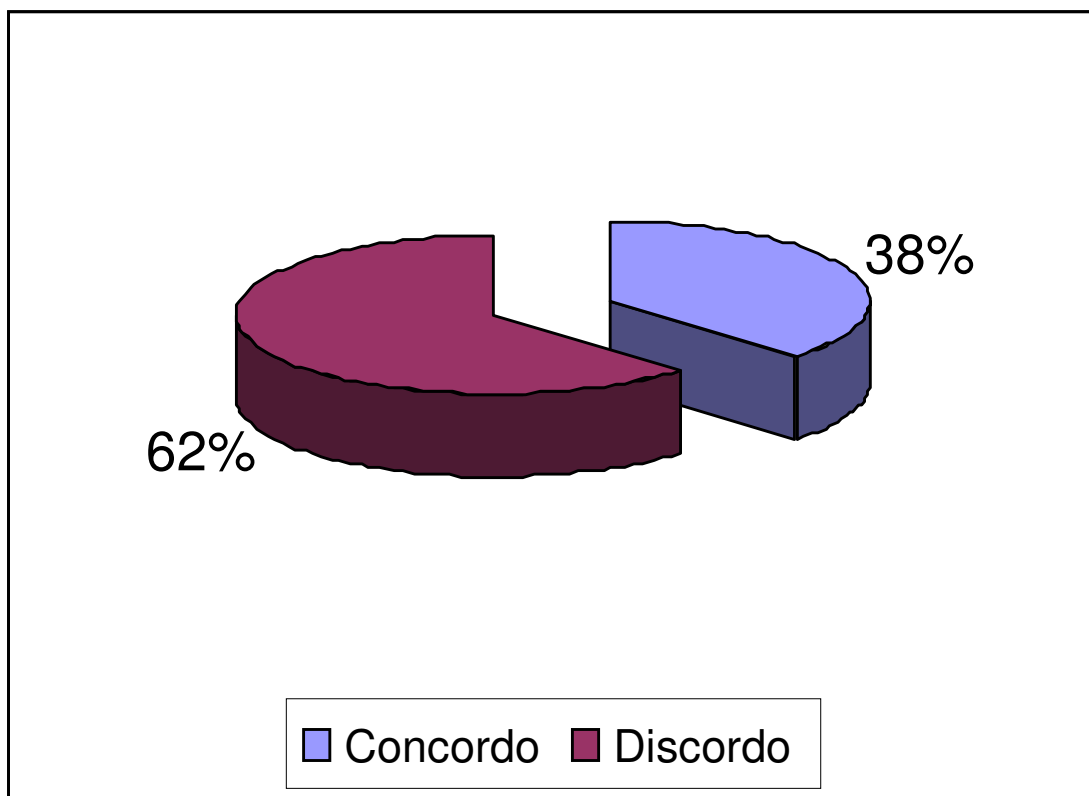
TABELA 11 – RESPOSTAS POR SEMESTRE DA TEORIA COMPORTAMENTAL
(Afirmação 5: O líder deve pessoalmente tomar a maioria das decisões e transmiti-las aos liderados)

	Concordo		Discordo	
	(n)	%	(n)	%
1º Semestre	18	47	20	53
2º Semestre	15	54	13	56
4º Semestre	5	24	16	76
6º Semestre	23	34	44	66
8º Semestre	5	25	15	75
TOTAL	66	38	108	62

FONTE: Pesquisa

n=174

FIGURA 10 – RESULTADO EM PERCENTUAL DA TEORIA COMPORTAMENTAL
(Afirmação 5: O líder deve pessoalmente tomar a maioria das decisões e transmiti-las aos liderados)



A tabela 12 apresenta as respostas por semestre da Teoria Comportamental, referente à afirmação 6, em todos os Semestres, mostrando o semestre e as respectivas respostas. Relacionada a esta tabela, em seguida é apresentada a figura 11, o resultado em percentual da Teoria Comportamental.

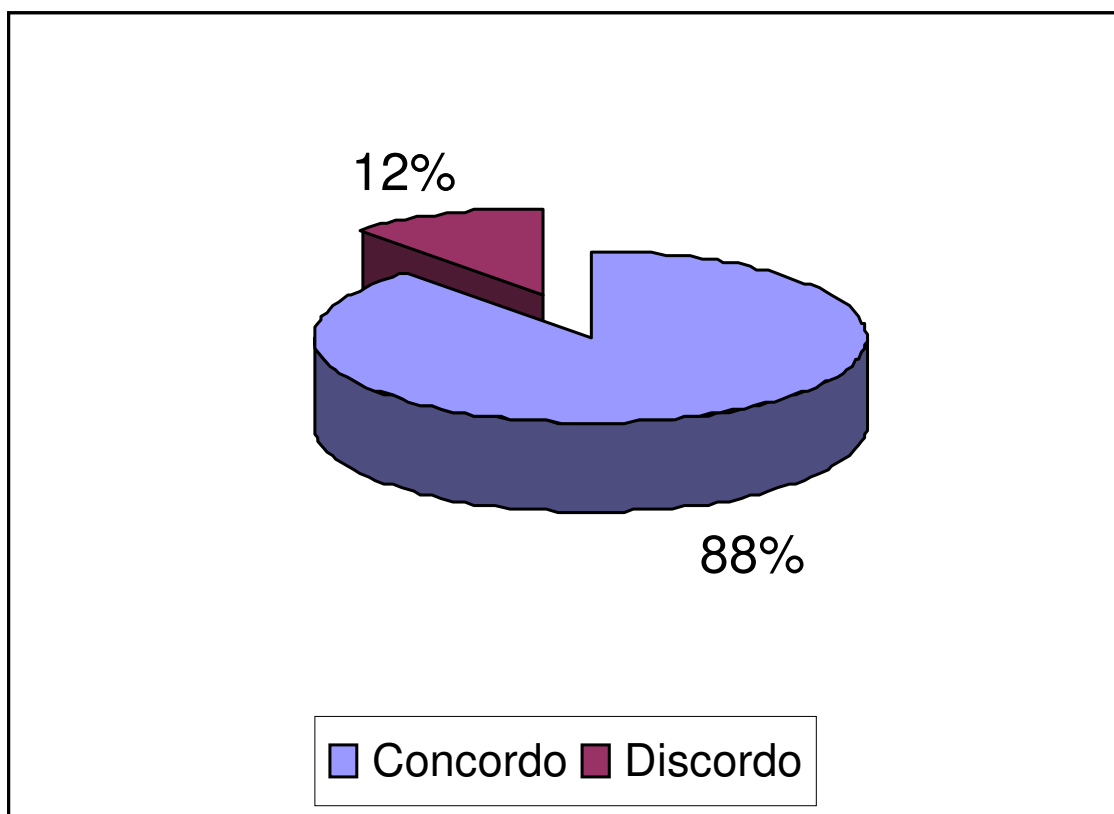
TABELA 12 – RESPOSTAS POR SEMESTRE DA TEORIA COMPORTAMENTAL
(Afirmação 6: O líder deve tomar a maioria das decisões democraticamente em acordo com os liderados)

	Concordo		Discordo	
	(n)	%	(n)	%
1º Semestre	32	84	6	16
2º Semestre	21	75	7	25
4º Semestre	20	95	1	5
6º Semestre	60	90	7	10
8º Semestre	20	100	0	0
TOTAL	153	88	21	12

FONTE: Pesquisa

n=174

FIGURA 11 – RESULTADO EM PERCENTUAL DA TEORIA COMPORAMENTAL
(Afirmação 6: O líder deve tomar a maioria das decisões democraticamente em acordo com os liderados)



A tabela 13 apresenta as respostas por semestre da Teoria Comportamental, referente à afirmação 7, em todos os semestres, mostrando o semestre e as respectivas respostas. Relacionada a esta tabela, em seguida é apresentada a figura 12, o resultado em percentual da Teoria Comportamental.

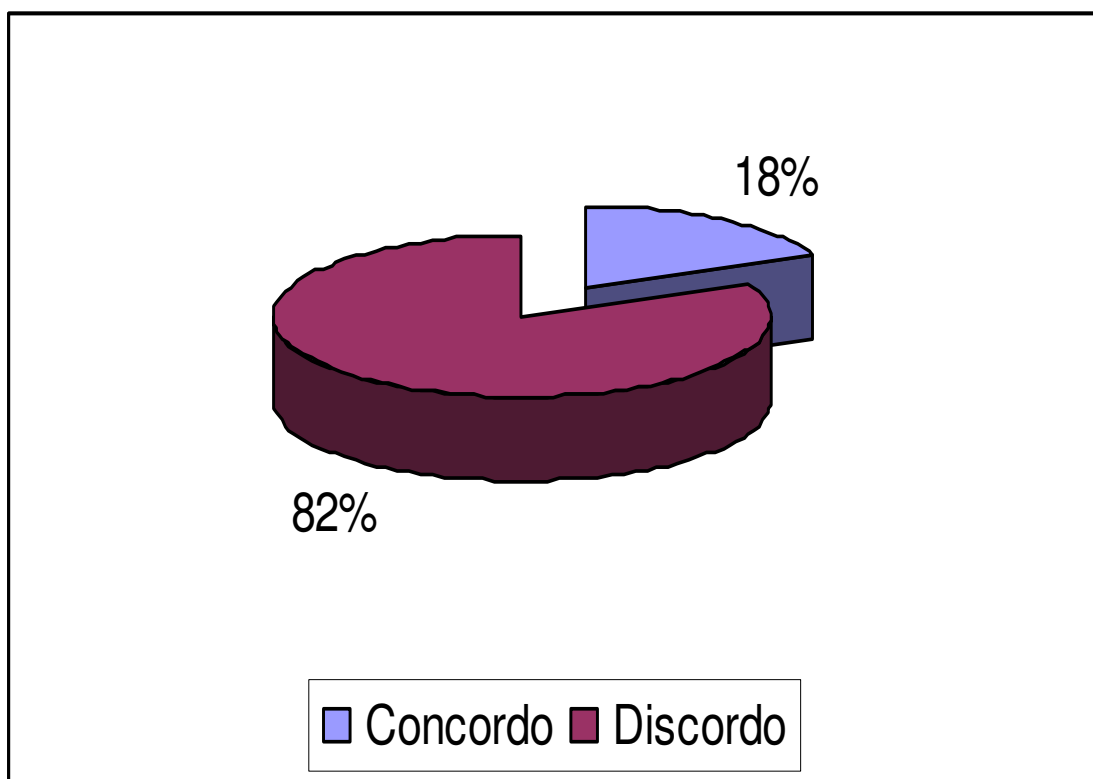
TABELA 13 – RESPOSTAS POR SEMESTRE DA TEORIA COMPORAMENTAL
(Afirmação 7: O líder deve ser apenas um facilitador, deixando que os liderados decidam e determinem as ações sem nenhuma interferência pessoal do líder)

	Concordo		Discordo	
	(n)	%	(n)	%
1º Semestre	3	8	35	92
2º Semestre	11	39	17	61
4º Semestre	3	14	18	86
6º Semestre	11	16	56	84
8º Semestre	3	15	17	85
TOTAL	31	18	143	82

FONTE: Pesquisa

n=174

FIGURA 12 – RESULTADO EM PERCENTUAL DA TEORIA COMPORTAMENTAL
 (Afirmação 7: O líder deve ser apenas um facilitador, deixando que os liderados decidam e determinem as ações sem nenhuma interferência pessoal do líder).



A tabela 14 apresenta as respostas por semestre da Teoria Situacional, referente à afirmação 8, em todos os semestres, mostrando o semestre e as respectivas respostas. Relacionada a esta tabela, em seguida é apresentada a figura 13, o resultado em percentual da Teoria Situacional.

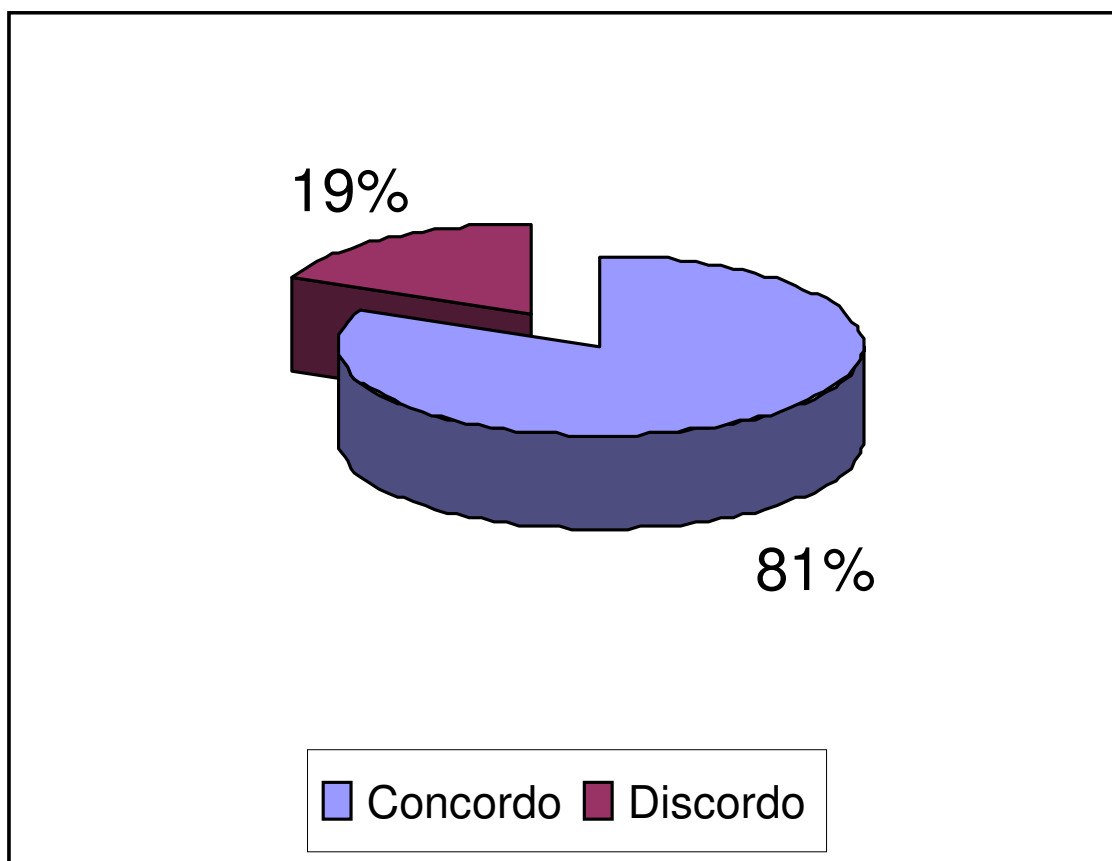
TABELA 14 – RESPOSTAS POR SEMESTRE DA TEORIA SITUACIONAL
 (Afirmação 8: O líder deve mudar seu comportamento e maneira de agir sempre que a situação exigir)

	Concordo		Discordo	
	(n)	%	(n)	%
1º Semestre	31	82	7	18
2º Semestre	23	82	5	18
4º Semestre	17	81	4	19
6º Semestre	55	82	12	18
8º Semestre	15	75	5	25
TOTAL	141	81	33	19

FONTE: Pesquisa

n=174

FIGURA 13 – RESULTADO EM PERCENTUAL DA TEORIA SITUACIONAL
(Afirmação 8: O líder deve mudar seu comportamento e maneira de agir sempre que a situação exigir)



A tabela 15 apresenta as respostas por semestre da Teoria Situacional, referente à afirmação 9, em todos os semestres, mostrando o semestre e as respectivas respostas. Relacionada a esta tabela, em seguida é apresentada a figura 14, o resultado em percentual da Teoria Situacional.

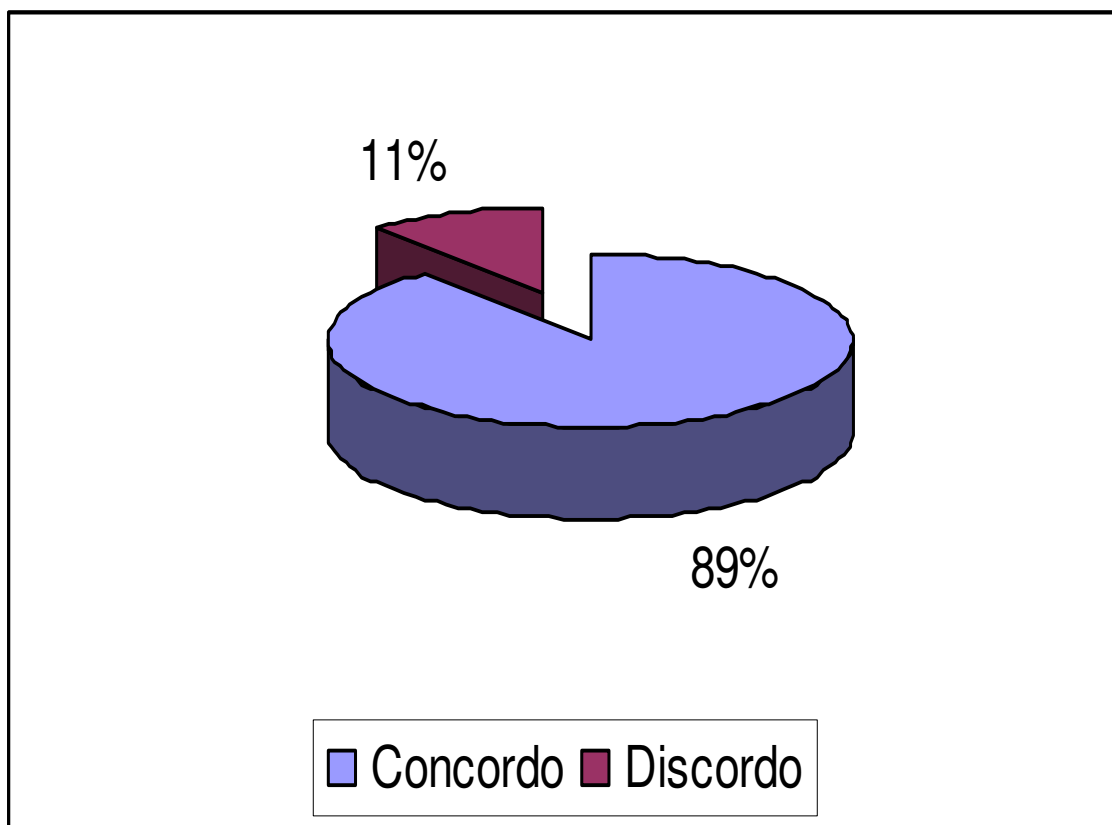
TABELA 15 – RESPOSTAS POR SEMESTRE DA TEORIA SITUACIONAL
(Afirmação 9: O líder deve adaptar seu estilo de liderança de acordo com cada situação)

	Concordo		Discordo	
	(n)	%	(n)	%
1º Semestre	35	92	3	8
2º Semestre	24	86	4	14
4º Semestre	21	100	0	0
6º Semestre	59	88	8	12
8º Semestre	16	80	4	20
TOTAL	155	89	19	11

FONTE: Pesquisa

n=174

FIGURA 14 – RESULTADO EM PERCENTUAL DA TEORIA SITUACIONAL
(Afirmação 9: O líder deve adaptar seu estilo de liderança de acordo com cada situação)



A tabela 16 apresenta as respostas por semestre da Teoria da Liderança Servidora, referente à afirmação 10, em todos os semestres, mostrando o semestre e as respectivas respostas. Relacionada a esta tabela, em seguida é apresentada a figura 15, o resultado em percentual da Teoria da Liderança Servidora.

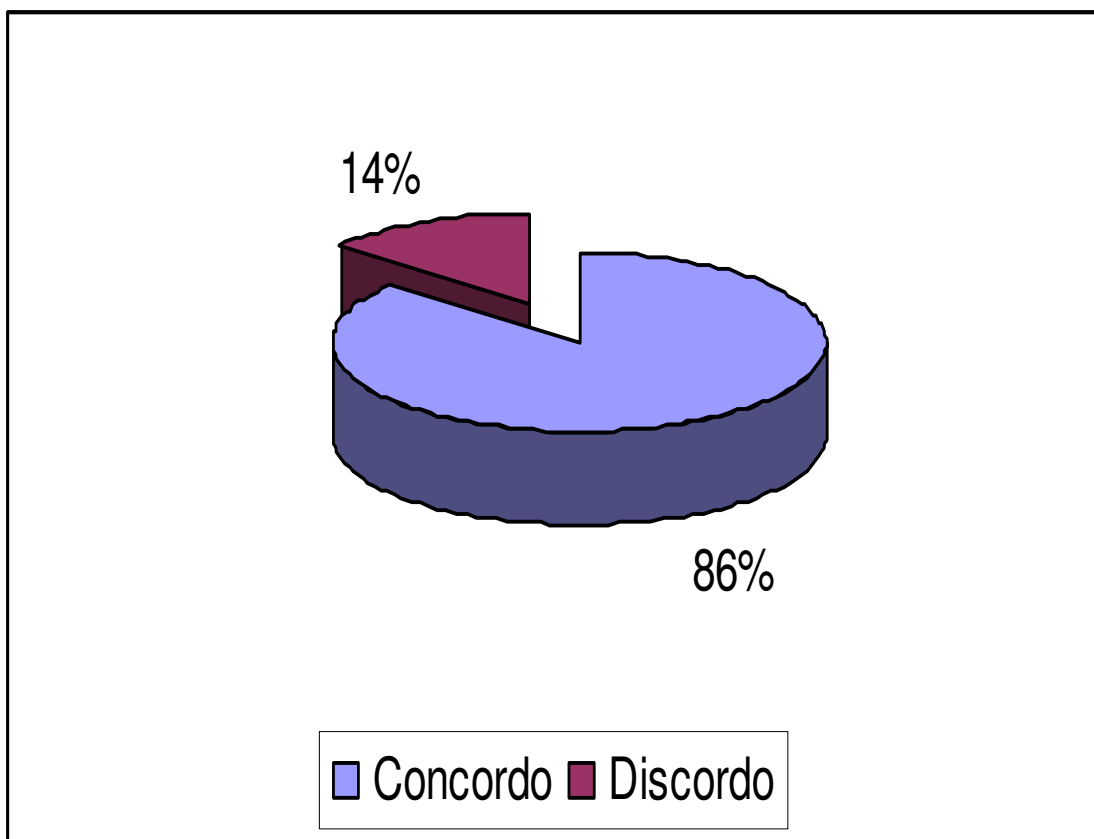
TABELA 16 – RESPOSTAS POR SEMESTRE DA TEORIA DA LIDERANÇA SERVIDORA (Afirmação 10: O primeiro papel do líder é servir os liderados e atender suas necessidades)

	Concordo		Discordo	
	(n)	%	(n)	%
1º Semestre	33	87	5	13
2º Semestre	27	96	1	4
4º Semestre	18	86	3	14
6º Semestre	57	85	10	15
8º Semestre	15	75	5	25
TOTAL	150	86	24	14

FONTE: Pesquisa

n=174

FIGURA 15 – RESULTADO EM PERCENTUAL DA TEORIA DA LIDERANÇA SERVIDORA (Afirmação 10: O primeiro papel do líder é servir os liderados e atender suas necessidades)



A tabela 17 apresenta as respostas por semestre da Teoria da Liderança Servidora, referente à afirmação 11, em todos os semestres, mostrando o semestre e as respectivas respostas. Relacionada a esta tabela, em seguida é apresentada a figura 16, o resultado em percentual da Teoria da Liderança Servidora.

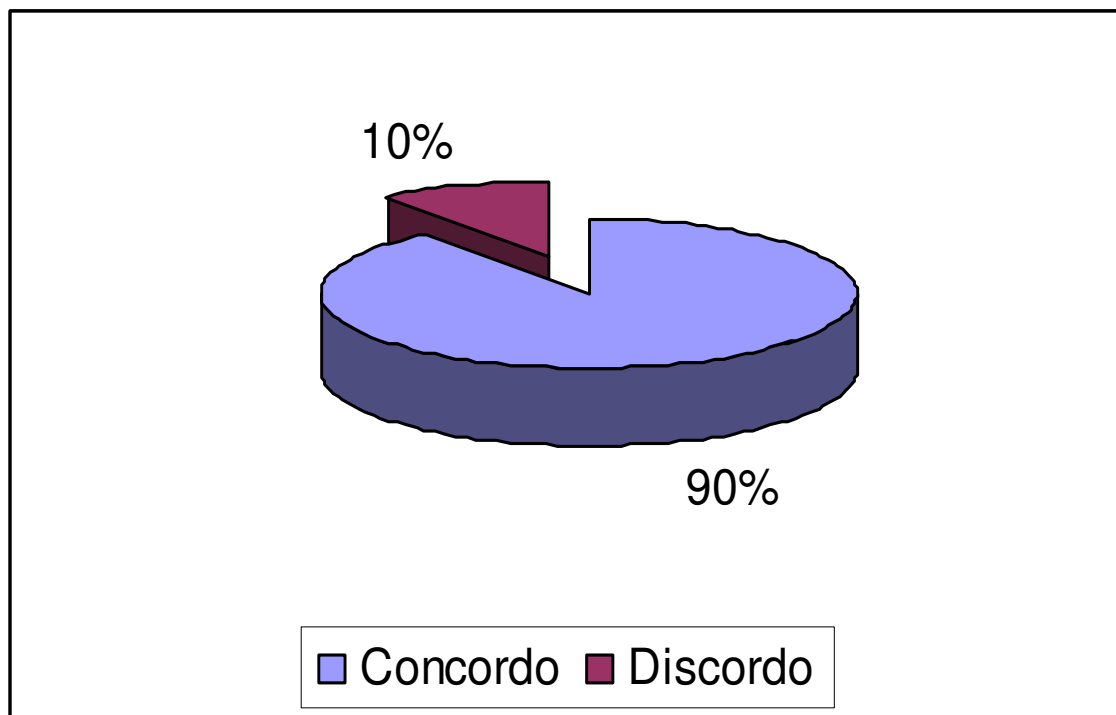
TABELA 17 – RESPOSTAS POR SEMESTRE DA TEORIA DA LIDERANÇA SERVIDORA (Afirmação 11: O sucesso de um líder é proporcional ao nível de amor pelos liderados)

	Concordo		Discordo	
	(n)	%	(n)	%
1º Semestre	32	84	6	16
2º Semestre	26	93	2	7
4º Semestre	19	90	2	10
6º Semestre	62	93	5	7
8º Semestre	17	85	3	15
TOTAL	156	90	18	10

FONTE: Pesquisa

n=174

**FIGURA 16 – RESULTADO EM PERCENTUAL DA TEORIA DA LIDERANÇA
SERVIDORA** (Afirmação 11: O sucesso de um líder é proporcional ao nível de
amor pelos liderados)



A tabela 18 apresenta o percentual das respostas em Todos os Semestres, mostrando em cada semestre, e em cada afirmação, o percentual das respostas dadas no questionário da pesquisa.

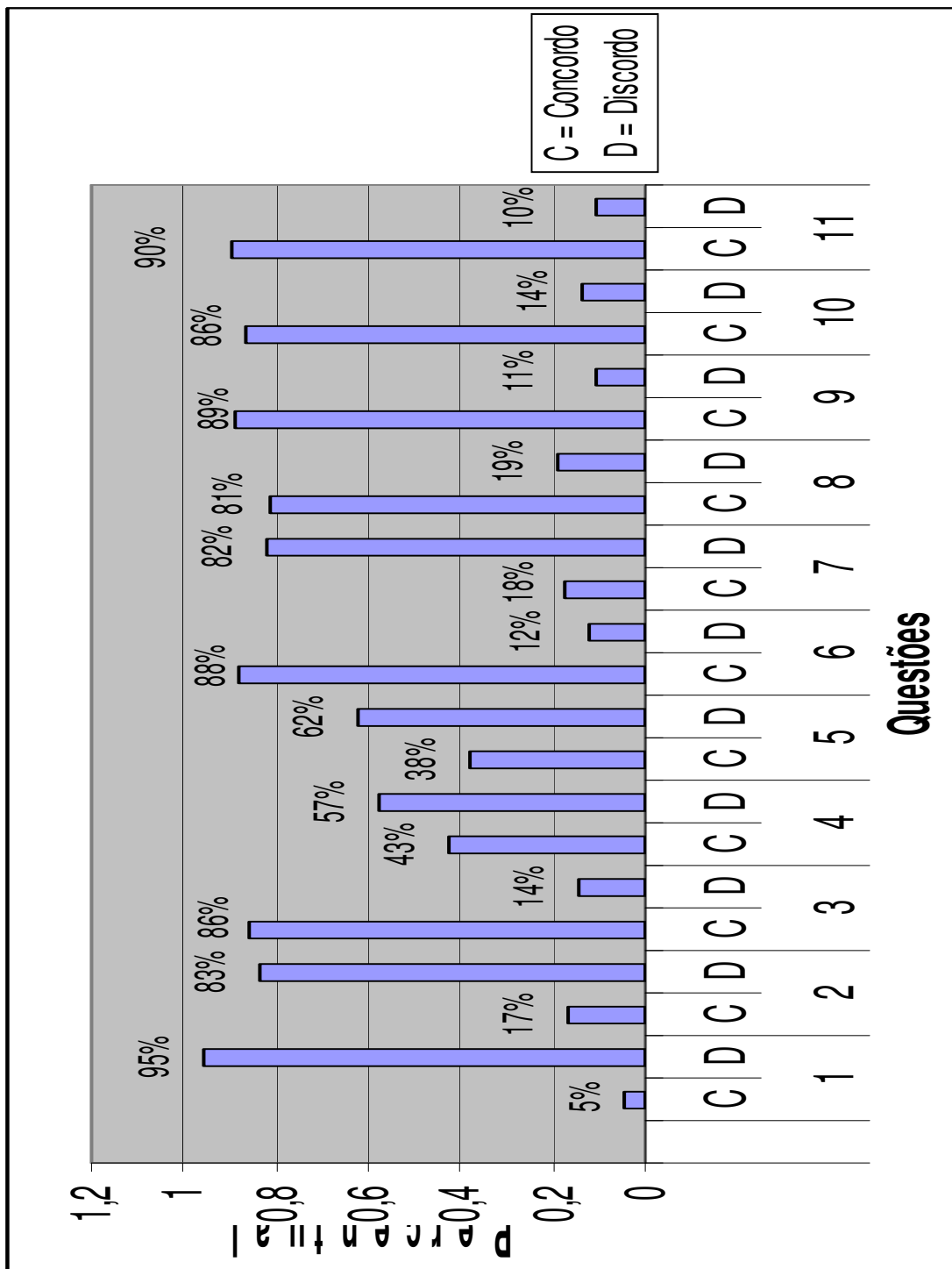
TABELA 18 – PERCENTUAL DAS RESPOSTAS EM TODOS OS SEMESTRES

Dados \ Questões	1		2		3		4		5		6		7		8		9		10		11	
	C	D	C	D	C	D	C	D	C	D	C	D	C	D	C	D	C	D	C	D	C	D
N=174	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%
1º Sem.	5	95	13	87	79	21	45	55	47	53	84	16	8	92	82	18	92	8	87	13	84	16
2º Sem.	7	93	14	86	89	11	32	68	54	46	75	25	39	61	82	18	86	14	96	4	93	7
4º Sem.	0	100	29	71	95	5	43	57	24	76	95	5	14	86	81	19	100	0	86	14	90	10
6º Sem.	1	99	16	84	85	15	46	54	34	66	90	10	16	84	82	18	88	12	85	15	93	7
8º Sem.	15	85	15	85	85	15	40	60	25	75	100	0	15	85	75	25	80	20	75	25	85	15
n=	174	5	17	83	86	14	43	57	38	62	88	12	18	82	81	19	89	11	86	14	90	10

Fonte: Pesquisa

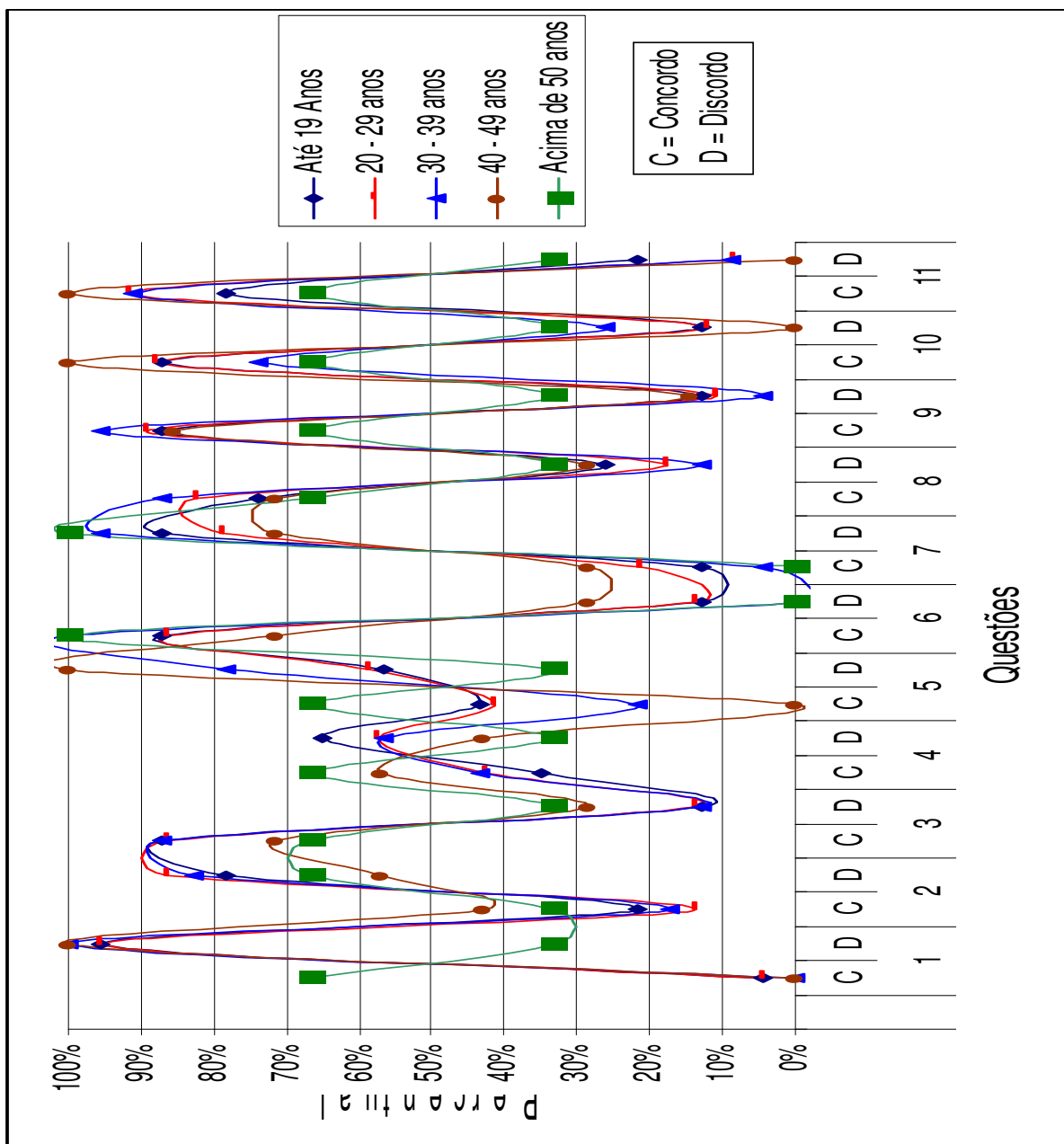
A figura 17 apresenta a Média em Porcentagem de Todos os Semestres das respostas em cada afirmação da população pesquisada.

FIGURA 17 – MÉDIA EM PORCENTAGEM DE TODOS OS SEMESTRES



A figura 18 apresenta a Porcentagem das Questões por Faixa Etária, apresenta também a variação das respostas em cada afirmação, e de acordo com a faixa etária dos pesquisados.

FIGURA 18 – Porcentagem das Questões por Faixa Etária



Há uma relativa aproximação entre os resultados, em percentuais, independente das idades e das teorias, conforme se vê no gráfico. Único destaque para as maiores distâncias da média, que ocorrem nas duas faixas etárias de maior idade.

Apresentando os resultados de forma probabilística, foram desenvolvidos alguns gráficos e tabelas, os quais serão demonstrados a seguir:

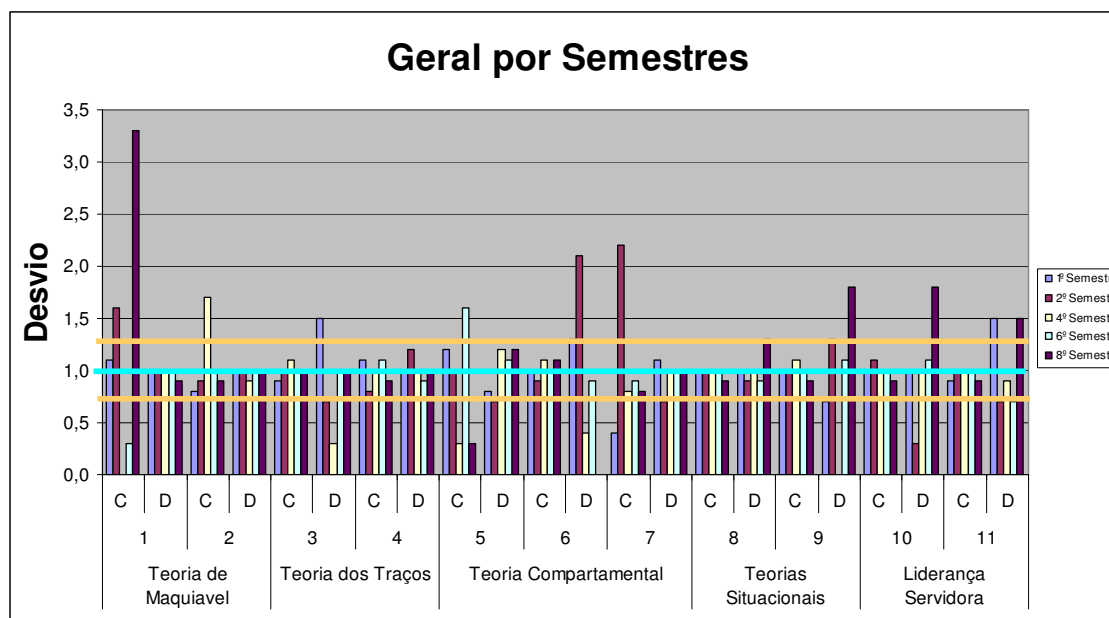
A tabela 19 apresenta o resultado em probabilidade das respostas em todos os semestres, mostrando em cada semestre, e em cada afirmação, a probabilidade em relação ao número 1 das respostas dadas no questionário da pesquisa.

TABELA 19 – DADOS PROBABILÍSTICOS DA AMOSTRA POR SEMESTRE

Teorias		Teoria de Maquiavel		Teoria dos Traços				Teoria Comportamental				Teorias Situacionais		Liderança Servidora									
Pergunta nº		1		2		3		4		5		6		7		8		9		10		11	
Sem.	Alunos	C	D	C	D	C	D	C	D	C	D	C	D	C	D	C	D	C	D	C	D	C	D
1º	38	1,1	1,0	0,8	1,0	0,9	1,5	1,1	1,0	1,2	0,8	1,0	1,3	0,4	1,1	1,0	1,0	1,0	0,7	1,0	1,0	0,9	1,5
2º	28	1,6	1,0	0,9	1,0	1,0	0,7	0,8	1,2	1,0	0,7	0,9	2,1	2,2	0,7	1,0	0,9	1,0	1,3	1,1	0,3	1,0	0,7
4º	21	0,0	1,0	1,7	0,9	1,1	0,3	1,0	1,0	0,3	1,2	1,1	0,4	0,8	1,0	1,0	1,0	1,1	0,0	1,0	1,0	1,0	0,9
6º	67	0,3	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,1	0,9	1,6	1,1	1,0	0,9	0,9	1,0	1,0	0,9	1,0	1,1	1,0	1,1	1,0	0,7
8º	20	3,3	0,9	0,9	1,0	1,0	1,0	0,9	1,0	0,3	1,2	1,1	0,0	0,8	1,0	0,9	1,3	0,9	1,8	0,9	1,8	0,9	1,5
N=	174	1,3	1,0	1,1	1,0	1,0	0,9	1,0	1,0	0,9	1,0	1,0	0,9	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,1

A figura 19 apresenta os resultados probabilísticos de todos os semestres das respostas em cada afirmação da população pesquisada

FIGURA 19 – DADOS PROBABILÍSTICOS DA AMOSTRA POR SEMESTRE



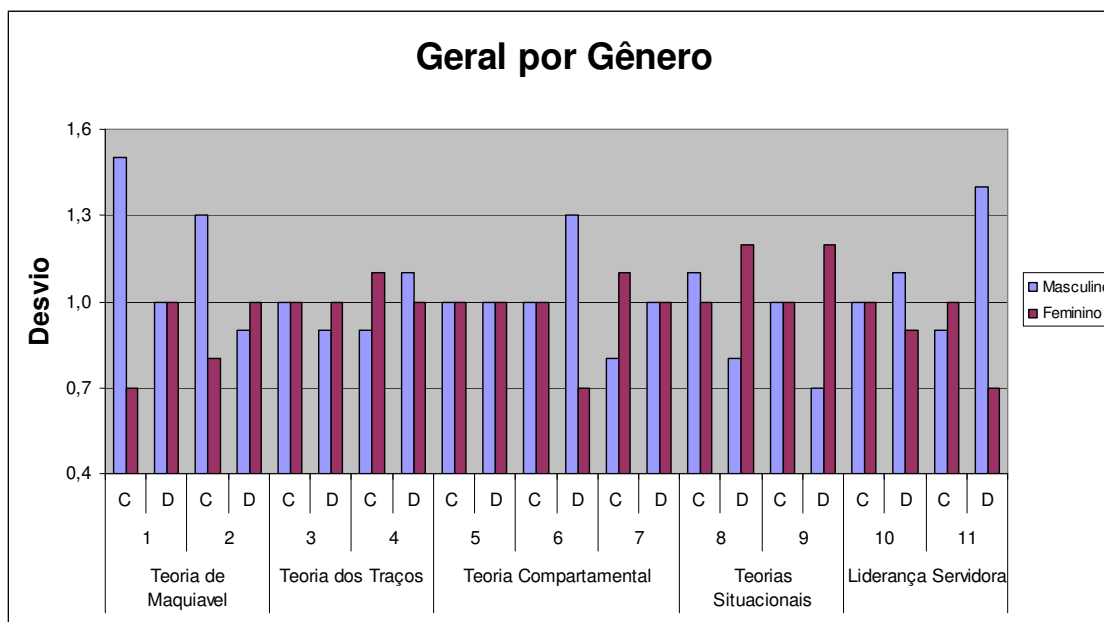
A tabela 20 apresenta o resultado em probabilidade das respostas por gênero, e em cada afirmação, a probabilidade em relação ao número 1 das respostas dadas no questionário da pesquisa.

TABELA 20 – DADOS PROBABILÍSTICOS DA AMOSTRA POR GÊNERO

Teorias		Teoria de Maquiavel				Teoria dos Traços				Teoria Comportamental				Teorias Situacionais				Liderança Servidora					
Pergunta nº		1		2		3		4		5		6		7		8		9		10		11	
Gênero	Alunos	C	D	C	D	C	D	C	D	C	D	C	D	C	D	C	D	C	D	C	D	C	D
Masc.	74	1,5	1,0	1,3	0,9	1,0	0,9	0,9	1,1	1,0	1,0	1,0	1,3	0,8	1,0	1,1	0,8	1,0	0,7	1,0	1,1	0,9	1,4
Fem.	100	0,7	1,0	0,8	1,0	1,0	1,0	1,1	1,0	1,0	1,0	1,0	0,7	1,1	1,0	1,0	1,2	1,0	1,2	1,0	0,9	1,0	0,7
N=	174	1,1	1,0	1,1	1,0	1,0	1,0	1,0	1,1	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,1	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,1

A figura 20 apresenta os resultados probabilísticos dos gêneros nas respostas de cada afirmação da população pesquisada

FIGURA 20 – DADOS PROBABILÍSTICOS DA AMOSTRA POR GÊNERO



A tabela 21 apresenta o resultado em probabilidade das respostas pelo Gênero Masculino, adicionando-se a variável semestre, mostrando o que os homens em cada semestre, e a cada afirmação, a probabilidade em relação ao número 1 das respostas dadas no questionário da pesquisa.

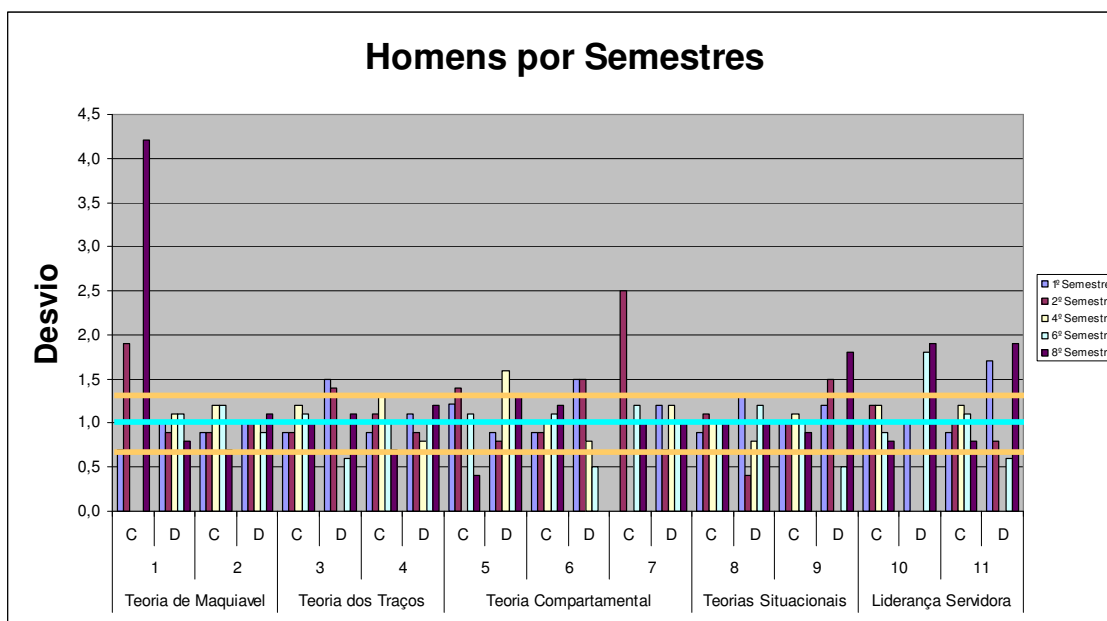
TABELA 21 – DADOS PROBABILÍSTICOS DA AMOSTRA MASCULINA POR SEMESTRE

Teorias		Teoria de Maquiavel		Teoria dos Traços				Teoria Comportamental				Teorias Situacionais				Liderança Servidora							
Pergunta nº		1		2		3		4		5		6		7		8		9		10		11	
Sem	Alunos	C	D	C	D	C	D	C	D	C	D	C	D	C	D	C	D	C	D	C	D	C	D
1º	20	0,7	1,0	0,9	1,0	0,9	1,5	0,9	1,1	1,2	0,9	0,9	1,5	0,0	1,2	0,9	1,3	1,0	1,2	1,0	1,0	0,9	1,7
2º	16	1,9	0,9	0,9	1,0	0,9	1,4	1,1	0,9	1,4	0,8	0,9	1,5	2,5	0,7	1,1	0,4	1,0	1,5	1,2	0,0	1,0	0,8
4º	8	0,0	1,1	1,2	1,0	1,2	0,0	1,3	0,8	0,0	1,6	1,0	0,8	0,0	1,2	1,0	0,8	1,1	0,0	1,2	0,0	1,2	0,0
6º	23	0,0	1,1	1,2	0,9	1,1	0,6	1,0	1,0	1,1	1,0	1,1	0,5	1,2	1,0	1,0	1,2	1,0	0,5	0,9	1,8	1,1	0,6
8º	7	4,2	0,8	0,7	1,1	1,0	1,1	0,7	1,2	0,4	1,3	1,2	0,0	1,0	1,0	1,0	1,0	0,9	1,8	0,8	1,9	0,8	1,9

N= 74 1,4 1,0 1,0 1,0 1,0 0,9 1,0 1,0 0,8 1,1 1,0 0,9 0,9 1,0 1,0 0,9 1,0 1,0 1,0 0,9 1,0 1,0

A figura 21 apresenta os resultados probabilísticos do gênero masculino, por semestre, nas respostas de cada afirmação da população pesquisada.

FIGURA 21 – DADOS PROBABILÍSTICOS DA AMOSTRA MASCULINA POR SEMESTRE



A tabela 22 apresenta o resultado em probabilidade das respostas pelo gênero feminino, adicionando-se a variável semestre, mostrando o que as mulheres

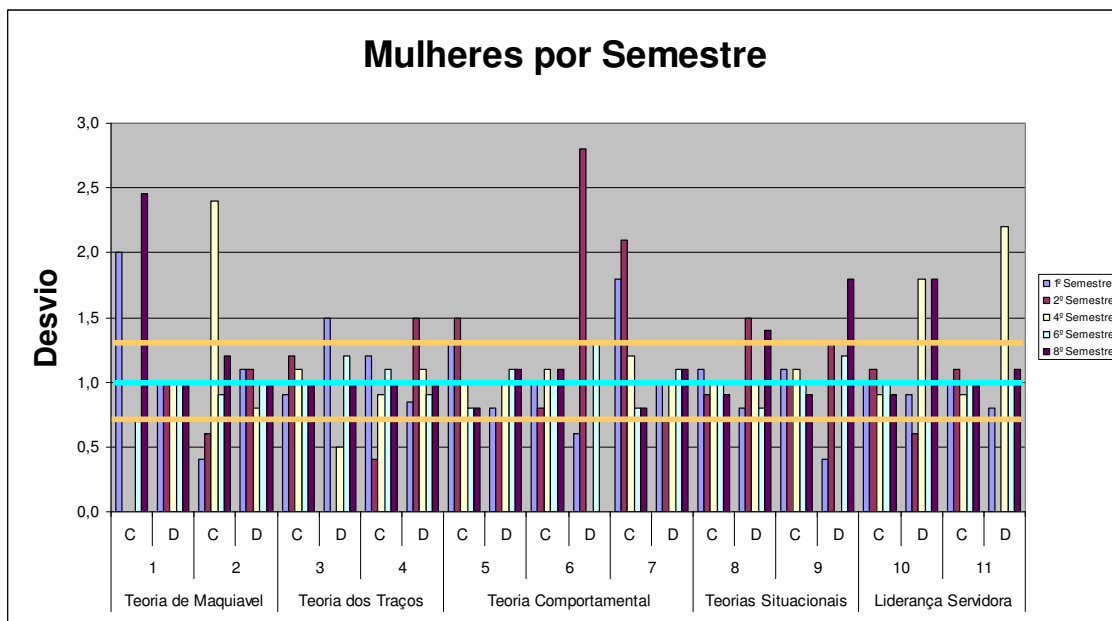
em cada semestre, e a cada afirmação, a probabilidade em relação ao número 1 das respostas dadas no questionário da pesquisa.

TABELA 22 – DADOS PROBABILÍSTICOS DA AMOSTRA FEMININA POR SEMESTRE

Teorias		Teoria de Maquiavel		Teoria dos Traços				Teoria Comportamental				Teorias Situacionais				Liderança Servidora							
Pergunta nº		1		2		3		4		5		6		7		8		9		10		11	
Sem	Alunos	C	D	C	D	C	D	C	D	C	D	C	D	C	D	C	D	C	D	C	D	C	D
1º	18	2,0	1,0	0,4	1,1	0,9	1,5	1,2	0,9	1,3	0,8	1,0	0,6	1,8	1,0	1,1	0,8	1,1	0,4	1,0	0,9	1,0	0,8
2º	12	0,0	1,0	0,6	1,1	1,2	0,0	0,4	1,5	1,5	0,7	0,8	2,8	2,1	0,7	0,9	1,5	1,0	1,3	1,1	0,6	1,1	0,0
4º	13	0,0	1,0	2,4	0,8	1,1	0,5	0,9	1,1	1,0	1,0	1,1	0,0	1,2	1,0	1,0	1,0	1,1	0,0	0,9	1,8	0,9	2,2
6º	44	0,7	1,0	0,9	1,0	1,0	1,2	1,1	0,9	0,8	1,1	1,0	1,3	0,8	1,1	1,0	0,8	1,0	1,2	1,0	0,7	1,0	1,0
8º	13	2,5	1,0	1,2	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	0,8	1,1	1,1	0,0	0,8	1,1	0,9	1,4	0,9	1,8	0,9	1,8	1,0	1,1
N=	100	1,0	1,0	1,1	1,0	1,0	0,8	0,9	1,1	1,1	0,9	1,0	0,9	1,3	1,0	1,0	1,1	1,0	0,9	1,0	1,2	1,0	1,0

A figura 22 apresenta os resultados probabilísticos do gênero feminino, por semestre, nas respostas de cada afirmação da população pesquisada.

FIGURA 22 – DADOS PROBABILÍSTICOS DA AMOSTRA FEMININA POR SEMESTRE



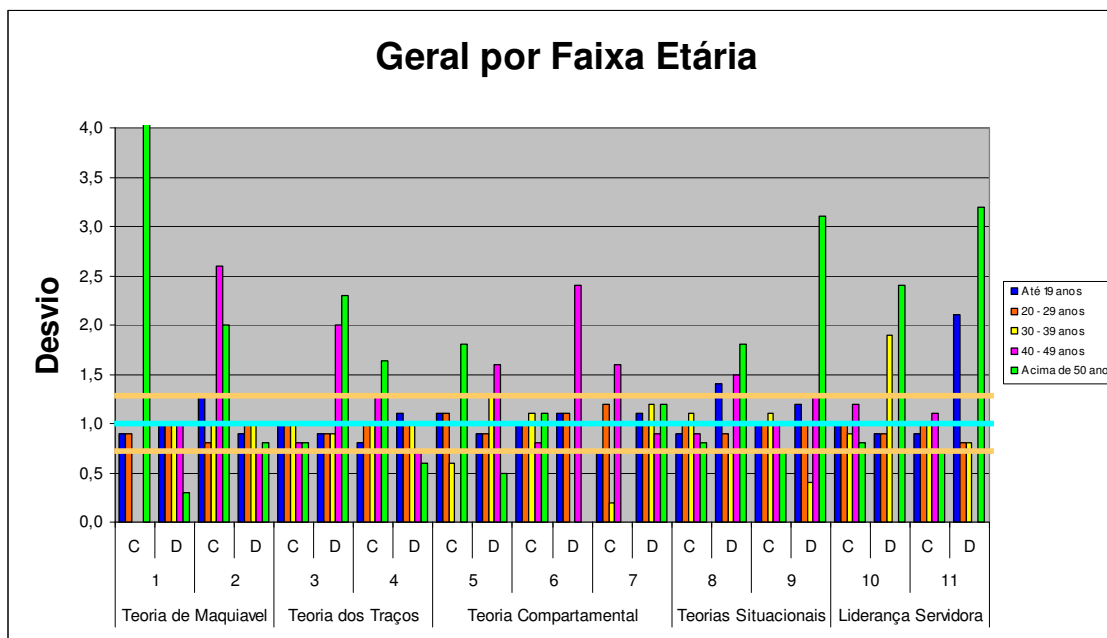
A tabela 23 apresenta o resultado em probabilidade das respostas por faixa etária, mostrando probabilisticamente a concordância ou não, dos sujeitos em cada período de sua vida, pelas afirmações dadas no questionário da pesquisa.

TABELA 23 – DADOS PROBABILÍSTICOS DA AMOSTRA POR FAIXA ETÁRIA

Teorias		Teoria de Maquiavel				Teoria dos Traços				Teoria Comportamental				Teorias Situacionais				Liderança Servidora					
Pergunta n.º.		1		2		3		4		5		6		7		8		9		10		11	
Idade	Alunos	C	D	C	D	C	D	C	D	C	D	C	D	C	D	C	D	C	D	C	D	C	D
Até 19	23	0,9	1,0	1,3	0,9	1,0	0,9	0,8	1,1	1,1	0,9	1,0	1,1	0,7	1,1	0,9	1,4	1,0	1,2	1,0	0,9	0,9	2,1
20 - 29	118	0,9	1,0	0,8	1,0	1,0	0,9	1,0	1,0	1,1	0,9	1,0	1,1	1,2	1,0	1,0	0,9	1,0	1,0	1,0	0,9	1,0	0,8
30 - 39	23	0,0	1,0	1,0	1,0	1,0	0,9	1,0	1,0	0,6	1,3	1,1	0,0	0,2	1,2	1,1	0,7	1,1	0,4	0,9	1,9	1,0	0,8
40 - 49	7	0,0	1,0	2,6	0,7	0,8	2,0	1,3	0,7	0,0	1,6	0,8	2,4	1,6	0,9	0,9	1,5	1,0	1,3	1,2	0,0	1,1	0,0
50 +	3	14,5	0,3	2,0	0,8	0,8	2,3	1,6	0,6	1,8	0,5	1,1	0,0	0,0	1,2	0,8	1,8	0,7	3,1	0,8	2,4	0,7	3,2
N=	174	3,3	0,9	1,5	0,9	0,9	1,4	1,1	0,9	0,9	1,0	1,0	0,9	0,7	1,1	0,9	1,3	1,0	1,4	1,0	1,2	0,9	1,4

A figura 23 apresenta os resultados probabilísticos por faixa etária, nas respostas de cada afirmação da população pesquisada.

FIGURA 23 – DADOS PROBABILÍSTICOS DA AMOSTRA POR FAIXA ETÁRIA



A tabela 24 apresenta o resultado em probabilidade das respostas por faixa etária dos homens da amostra, apresentando probabilisticamente a concordância, ou não, dos sujeitos em cada período de sua vida, pelas afirmações dadas no questionário da pesquisa.

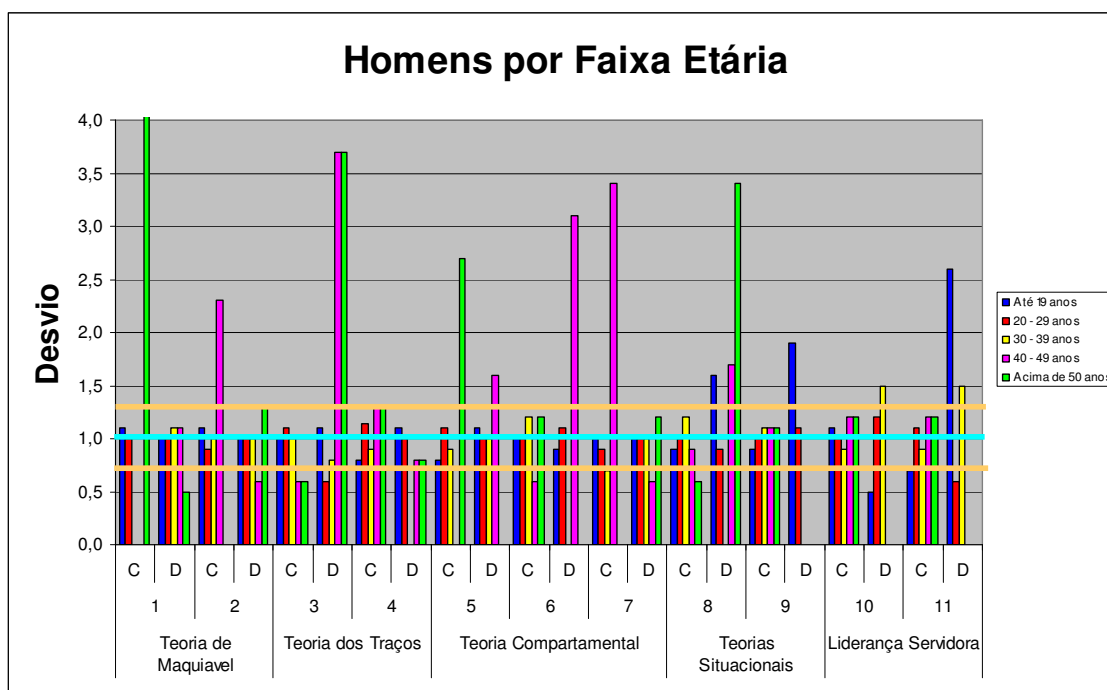
TABELA 24 – DADOS PROBABILÍSTICOS DA AMOSTRA MASCULINA POR FAIXA ETÁRIA

Teorias		Teoria de Maquiavel				Teoria dos Traços				Teoria Comportamental						Teorias Situacionais				Liderança Servidora			
Pergunta nº		1		2		3		4		5		6		7		8		9		10		11	
Idade	Alunos	C	D	C	D	C	D	C	D	C	D	C	D	C	D	C	D	C	D	C	D	C	D
Até 19	13	1,1	1,0	1,1	1,0	1,0	1,1	0,8	1,1	0,8	1,1	1,0	0,9	1,0	1,0	0,9	1,6	0,9	1,9	1,1	0,5	0,7	2,6
20 - 29	46	1,0	1,0	0,9	1,0	1,1	0,6	1,1	1,0	1,1	1,0	1,0	1,1	0,9	1,0	1,0	0,9	1,0	1,1	1,0	1,2	1,1	0,6
30 - 39	9	0,0	1,1	1,0	1,0	1,0	0,8	0,9	1,1	0,9	1,0	1,2	0,0	0,7	1,0	1,2	0,0	1,1	0,0	0,9	1,5	0,9	1,5
40 - 49	4	0,0	1,1	2,3	0,6	0,6	3,7	1,3	0,8	0,0	1,6	0,6	3,1	3,4	0,6	0,9	1,7	1,1	0,0	1,2	0,0	1,2	0,0
50 +	2	7,0	0,5	0,0	1,3	0,6	3,7	1,3	0,8	2,7	0,0	1,2	0,0	0,0	1,2	0,6	3,4	1,1	0,0	1,2	0,0	1,2	0,0

N= 74 1,8 0,9 1,1 1,0 0,9 2,0 1,1 0,7 1,1 0,9 1,0 1,0 1,2 1,0 0,9 1,5 1,0 0,6 1,1 0,6 1,0 0,9

A figura 24 apresenta os resultados probabilísticos da amostra masculina por faixa etária, nas respostas de cada afirmação da população pesquisada.

FIGURA 24 – DADOS PROBABILÍSTICOS DA AMOSTRA MASCULINA POR FAIXA ETÁRIA



A tabela 25 apresenta o resultado em probabilidade das respostas por faixa etária das mulheres da amostra, apresentando probabilisticamente a concordância, ou não, destes sujeitos em cada período de sua vida, pelas afirmações dadas no questionário da pesquisa.

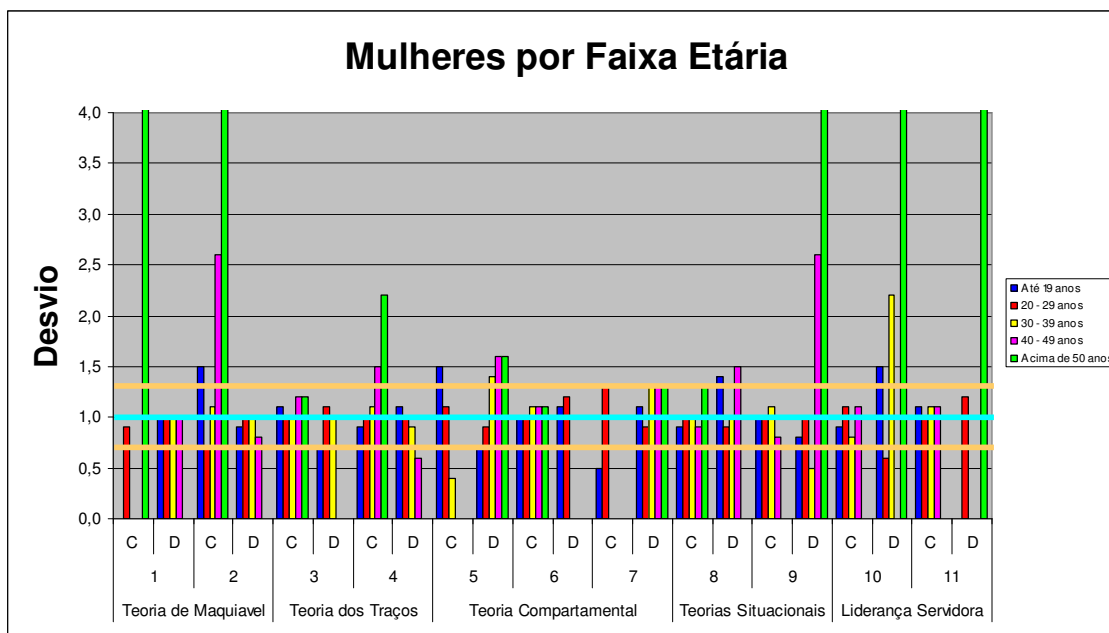
TABELA 25 – DADOS PROBABILÍSTICOS DA AMOSTRA FEMININA POR FAIXA ETÁRIA

Teorias		Teoria de Maquiavel		Teoria dos Traços		Teoria Comportamental				Teorias Situacionais				Liderança Servidora									
Pergunta nº		1		2		3		4		5		6		7		8		9		10		11	
Idade	Alunos	C	D	C	D	C	D	C	D	C	D	C	D	C	D	C	D	C	D	C	D	C	D
Até 19	10	0,0	1,0	1,5	0,9	1,1	0,7	0,9	1,1	1,5	0,7	1,0	1,1	0,5	1,1	0,9	1,4	1,0	0,8	0,9	1,5	1,1	0,0
20 - 29	72	0,9	1,0	0,7	1,0	1,0	1,1	1,0	1,0	1,1	0,9	1,0	1,2	1,3	0,9	1,0	0,9	1,0	1,0	1,1	0,6	1,0	1,2
30 - 39	14	0,0	1,0	1,1	1,0	1,0	1,0	1,1	0,9	0,4	1,4	1,1	0,0	0,0	1,3	1,0	1,0	1,1	0,5	0,8	2,2	1,1	0,0
40 - 49	3	0,0	1,0	2,6	0,8	1,2	0,0	1,5	0,6	0,0	1,6	1,1	0,0	0,0	1,3	0,9	1,5	0,8	2,6	1,1	0,0	1,1	0,0
50 +	1	33,3	0,0	7,7	0,0	1,2	0,0	2,2	0,0	0,0	1,6	1,1	0,0	0,0	1,3	1,3	0,0	0,0	7,7	0,0	7,7	0,0	14,3

N= 100 6,8 0,8 2,7 0,7 1,1 0,6 1,3 0,7 0,6 1,2 1,1 0,5 0,4 1,2 1,0 1,0 0,8 2,5 0,8 2,4 0,9 3,1

A figura 25 apresenta os resultados probabilísticos da amostra feminina por faixa etária, nas respostas de cada afirmação da população pesquisada.

FIGURA 25 – DADOS PROBABILÍSTICOS DA AMOSTRA FEMININA POR FAIXA ETÁRIA



Esta apresentação probabilística dos resultados da pesquisa, a partir das variáveis da amostra, encerra a descrição dos dados.

No próximo capítulo estes dados serão analisados e discutidos, apresentadas as debilidades e os pontos fortes deste estudo, recomendações para futuros estudos e conclusões obtidas.

CAPÍTULO V

DISCUSSÃO E CONCLUSÃO

Este capítulo tem como objetivo sintetizar os resultados obtidos neste estudo possibilitando algumas conclusões e contribuições que poderão ser úteis no desenvolvimento organizacional e identificar o grau de concordância e discordância dos conceitos de liderança dos universitários os quais poderão servir de parâmetros para a sua aplicabilidade na sociedade através de sugestões para os cursos que se propõem a formar líderes.

5.1. SÍNTESE DOS RESULTADOS

A pesquisa mostrou o grau de concordância e discordância dos alunos do curso de Administração das teorias analisadas através do questionário, dentro de um comparativo, de forma similar.

Percebe-se uma aproximação entre os alunos de todos os semestres pesquisados. Há um pensamento aproximado, semelhante nas respostas das teorias analisadas, independentemente do nível em que se encontram no curso, gênero ou faixa etária.

No entanto, existem alguns extremos, diferenças acentuadas na comparação dos resultados entre os semestres, notadamente entre os semestres 2º e 3º, e através dos dados probabilísticos, o 2º semestre e a faixa etária acima de 50 anos.

5.2. DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

A leitura dos dados, somada ao conteúdo programático do curso de Administração onde foi realizada a pesquisa, demonstra que o conhecimento dos alunos sobre liderança é resultado das suas observações pessoais. Carecendo de uma base com formação acadêmica para a formulação de conceitos melhor delineados para o exercício de suas futuras funções como administradores.

Na figura 26 e na tabela 26, foram destacados os maiores e menores distanciamentos e aproximações, em percentual, dos resultados obtidos na pesquisa e estes resultados serão comentados a seguir.

Figura 26 – Percentual Comparativo por Resposta

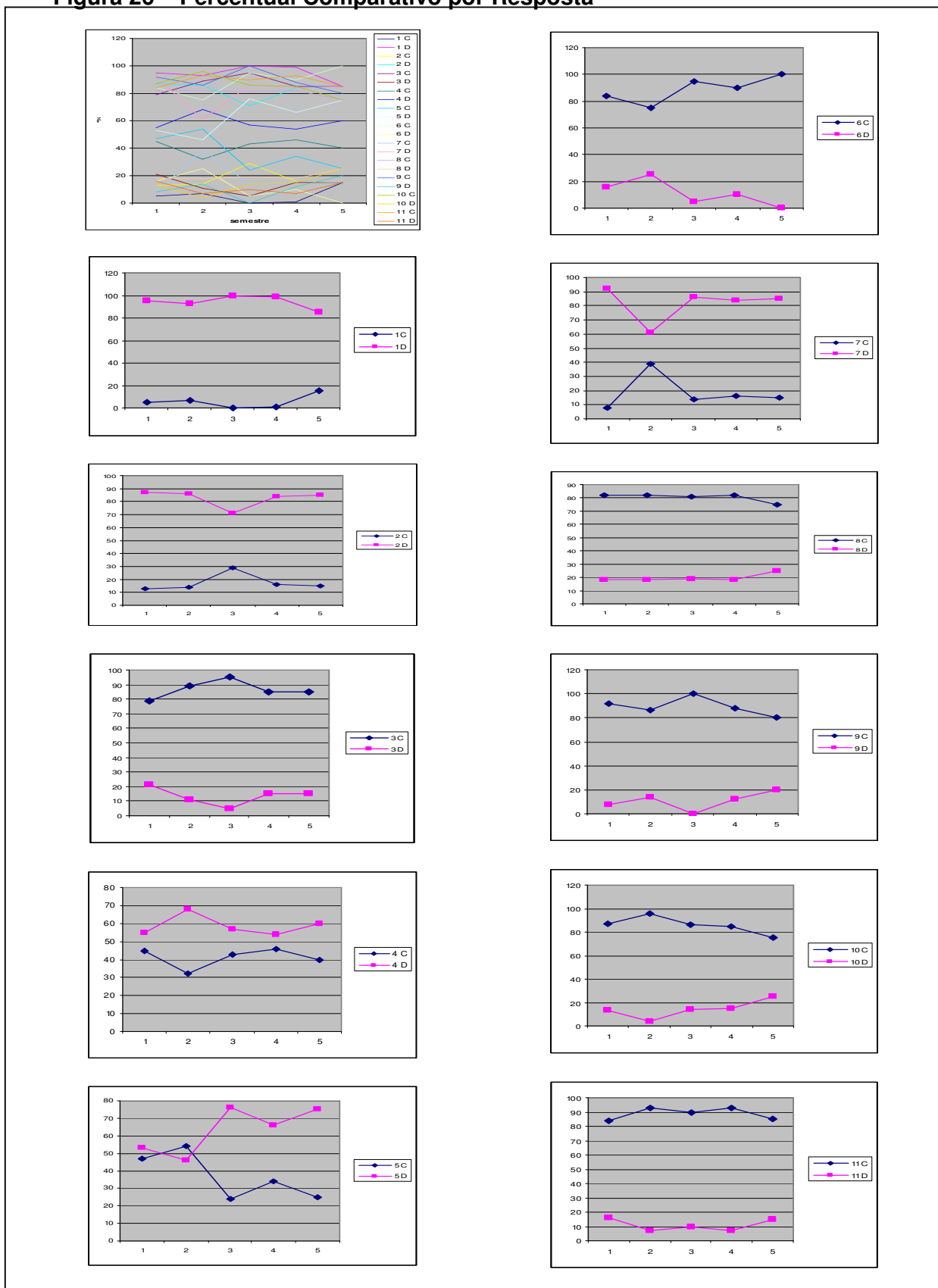


TABELA 26 – Percentual das Respostas em Todos os Semestres – com destaques

Teoria	Descrição	1		2		3		4		5		6		7		8		9		10		11			
		C	D	C	D	C	D	C	D	C	D	C	D	C	D	C	D	C	D	C	D	C	D		
Teoria de Maquiavel	A primeira preocupação do líder é manter o seu poder.	5	95	13	87	79	21	45	55	47	53	84	16	8	92	18	82	18	82	92	8	87	13	84	16
	Para manter sua liderança, o líder deve usar qualquer recurso, inclusive os métodos da força e da ameaça.	15	85	15	85	85	15	40	60	25	75	100	0	15	85	18	82	75	25	80	20	75	25	85	15
Teorias dos Traços	Cada pessoa já nasce com as características que a tornam líder ou liderado.	7	93	14	86	32	68	43	57	54	46	75	25	39	61	18	82	18	82	86	14	96	4	93	7
	O líder possui traços de personalidade que o tornam diferentes dos liderados.	0	100	29	71	95	5	43	57	24	76	95	5	14	86	19	81	19	81	100	0	86	14	90	10
Comportamentalismo e estilo de liderança	O líder deve pessoalmente tomar a maioria das decisões e transmiti-las aos liderados.	1	99	16	84	85	15	46	54	34	66	90	10	16	84	18	82	18	82	88	12	85	15	93	7
	O líder deve tomar a maioria das decisões democraticamente em acordo com os liderados.	15	85	15	85	85	15	40	60	25	75	100	0	15	85	18	82	75	25	80	20	75	25	85	15
	O líder deve ser apenas um facilitador, deixando que os liderados decidam e determinem as ações sem nenhuma interferência pessoal do líder.	0	100	29	71	95	5	43	57	24	76	95	5	14	86	19	81	19	81	100	0	86	14	90	10
Teoria Situacional	O líder deve adaptar seu estilo de liderança de acordo com cada situação.	0	100	29	71	95	5	43	57	24	76	95	5	14	86	19	81	19	81	100	0	86	14	90	10
	O líder deve mudar seu comportamento e maneira de agir sempre que a situação exigir.	15	85	15	85	85	15	40	60	25	75	100	0	15	85	18	82	75	25	80	20	75	25	85	15
Liderança Servidora	O primeiro papel do líder é servir os liderados e atender suas necessidades básicas	5	95	13	87	79	21	45	55	47	53	84	16	8	92	18	82	18	82	92	8	87	13	84	16
	O sucesso de um líder é proporcional ao seu nível de amor pelos liderados.	15	85	15	85	85	15	40	60	25	75	100	0	15	85	18	82	75	25	80	20	75	25	85	15
GERAL - 174		174		174		174		174		174		174		174		174		174		174		174		174	
1º Sem.		38		38		38		38		38		38		38		38		38		38		38		38	
2º Sem.		28		28		28		28		28		28		28		28		28		28		28		28	
4º Sem.		21		21		21		21		21		21		21		21		21		21		21		21	
6º Sem.		67		67		67		67		67		67		67		67		67		67		67		67	
8º Sem.		20		20		20		20		20		20		20		20		20		20		20		20	
N=		174		174		174		174		174		174		174		174		174		174		174		174	

Dados \
Questões

5.2.1. ANÁLISE DO GRAU DE CONCORDÂNCIA OU DISCORDÂNCIA SOBRE A TEORIA DE MAQUIAVEL

Afirmção 1: Para manter sua liderança, o líder deve usar qualquer recurso, inclusive os métodos da força e da ameaça.

Afirmção 2: A primeira preocupação do líder é manter o seu poder.

Em relação à afirmção 1 do questionário utilizado na pesquisa, afirmção esta referente a teoria de Maquiavel, que valoriza o líder autoritário e sua suprema preocupação de manter o poder a qualquer custo, inclusive, se necessário, o uso da força e da violência, houve uma aproximação entre as respostas em todos os semestres rejeitando a teoria como sendo válida para o exercício da liderança. Exceção do 8º semestre, onde houve menor rejeição da teoria, 15% em contraste com a média dos outros semestres, 3,25%, sendo que ainda a grande maioria, 85% também rejeita esta teoria, com média nos demais semestres de 96,75%.

Já os dados probabilísticos mostram aproximação entre os que responderam discordando desta afirmção e um distanciamento entre os que responderam concordando, também acentua-se o 8º semestre com 3,3 e o 4º semestre com 0,0 em relação a média 1.

Analisando ainda o grau de concordância e discordância sobre a teoria de Maquiavel, na afirmção 2, as respostas são coerentes com a primeira, onde permanece a rejeição da teoria, com uma média, agora inferior, 83% desaprovando o uso desta teoria, em quase todos os semestres, contra 17% de aprovação. Dos resultados nesta afirmção, destaca-se o 4º semestre que diverge da média dos demais, 29% concordam contra 14,5% nos demais semestres, e 71% se opondo a 85,5% nos outros semestres.

Os dados probabilísticos demonstram aproximação entre as respostas de concordância e discordância, exceção do 4º semestre que respondeu concordando em 1,7 em relação à média 1.

5.2.2. ANÁLISE DO GRAU DE CONCORDÂNCIA OU DISCORDÂNCIA SOBRE A TEORIA DOS TRAÇOS

Afirmção 3: O líder possui traços de personalidade que o tornam diferentes dos liderados.

Afirmção 4: Cada pessoa já nasce com as características que a tornam líder ou liderado.

Quanto a teoria dos Traços, há diferenças significativas entre as duas respostas das afirmações 3 e 4. Atribui-se esta diferença ao fato de a compreensão de que o líder se destaca dos liderados por características e traços de personalidade, que o capacita a ser líder, de que a fonte destes traços e características não é a genética, mas o aprendizado, a experiência, a formação profissional, enfim, a liderança pode ser aprendida e desenvolvida (DRUCKER, 1996). Destaca-se um grau de concordância e discordância similar entre todos os semestres nas respostas de ambas afirmações, sendo que na afirmação 3 e 4 a média foi de 86% e 43% de concordância, respectivamente, e 14% e 57% discordando.

Destaca-se na afirmação 3 o 1º semestre com 79% para 88,5% em média nos demais semestres concordam, e 21% contra 11,5% de média dos que discordam.

Os alunos pesquisados aproximam-se em suas respostas quanto ao grau de concordância e discordância revelados pelos dados probabilísticos, destaca-se o 1º e 4º semestres ao responderem discordando com média 1,5 e 0,3 respectivamente em relação à média 1.

5.2.3. ANÁLISE DO GRAU DE CONCORDÂNCIA OU DISCORDÂNCIA SOBRE A TEORIA COMPORTAMENTAL

Afirmção 5: O líder deve pessoalmente tomar a maioria das decisões e transmiti-las aos liderados.

Afirmção 6: O líder deve tomar a maioria das decisões democraticamente em acordo com os liderados.

Afirmação 7: O líder deve ser apenas um facilitador, deixando que os liderados decidam e determinem as ações sem nenhuma interferência pessoal do líder.

Na análise do grau de concordância e discordância sobre teoria Comportamental, foram feitas três afirmações para os participantes, afirmações 5, 6, e 7 do questionário, avaliando o grau de concordância e ou discordância desta teoria.

As respostas dos alunos, na afirmação 5, apresentam distanciamento dos resultados das demais afirmações das teorias do questionário. E também, relacionando-a com a primeira teoria analisada, teoria de Maquiavel, percebe-se que o grupo responde diversamente da resposta fornecida na primeira e segunda afirmações do questionário, pois a afirmação 5, tem uma similaridade com as afirmações 1 e 2 da teoria de Maquiavel, nela se destaca o líder autoritário. Os resultados foram distantes entre si, em todos os semestres, com exceção do 4º e 8º semestres onde houve proximidade entre os resultados.

Na próxima afirmação, de número 6, os alunos concordam que o líder deve inserir os liderados no processo de decisão, fazer com que o resultado deste processo seja satisfatório, tanto para o líder como para o liderado (BERGAMINI, 1994). Houve uma concordância de 88% e discordância de 12%, média de todos os semestres. Destaca-se o 1º e o 2º semestre, com média distante dos demais, com 84% e 75% de concordância, e 16% e 25% de discordância, no 1º e no 2º semestres, respectivamente.

Sendo que o 1º semestre, em relação aos demais semestres onde houve proximidade nas respostas, 4º, 6º e 8º semestres, obteve um resultado de 88% contra uma média de 95% de concordância, e 12% para uma média de 5% de discordância. No 2º semestre, 75% dos alunos concordaram, contra 95% dos semestres com resultados semelhantes, 4º, 6º e 8º semestres, e 25% em relação aos 5% dos mesmos semestres anteriormente mencionados.

Na mesma teoria, em resposta à afirmação 7, os alunos confirmam a importância do líder e o seu papel de destaque para o grupo, com uma média geral 18% para os que concordam com um papel secundário para o líder, e a maioria, em média, com 82% discordando que o líder deva ser colocado numa posição de coadjuvante no processo decisório.

Analisando ainda a mesma afirmação 7, percebe-se um distanciamento nas respostas do 2º semestre, que se desvia da média. Com resultados de 39% para os que concordam e 61% para os que discordam, vê-se que o papel do líder e a forma de executar suas funções, para este grupo de alunos, ainda não está bem definido. Nos demais semestres, os resultados são em média 13,25% para os que concordam e 86,75% para os que discordam.

Na análise probabilística, o grau de concordância e discordância sobre a teoria Comportamental, na afirmação 5, os dados demonstram aproximação da média 1, destacam-se os semestres 4º com média 0,3, o 6º semestre com média 1,6 e o 8º semestre com média 0,3, demonstrando distanciamento das respostas no grau de concordância em relação a média 1. Já as respostas do grau de discordância, somente o 2º semestre com média 0,7 distancia da média 1. Os alunos, nessa análise probabilística, respondem diferentemente a pergunta 1 da teoria de Maquiavel, relativa ao líder autoritário, na pergunta 5 da teoria Comportamental, não percebendo a similaridade de autoritarismo nas duas perguntas.

Os dados probabilísticos do grau de concordância e discordância sobre a teoria Comportamental, na afirmação 6, do líder tomando decisões democráticas, as respostas dos alunos de concordância são próximas da média 1, ao responderem discordando, nos semestres 2º: 2,1, no 4º: 0,4 e 8º: 0,0 distanciam da média 1. Através dos dados, percebe-se distanciamento do líder no processo decisório democrático (AGUIAR, 2000).

Na análise probabilística da afirmação 7, as respostas aproximam-se da média 1 em todos os semestres, exceção feita no 1º semestre que concordam com média 0,4 e o segundo semestre que distancia na concordância com a média 2,2 e na discordância com média 0,7. Esta afirmação apresenta o estilo de liderança do líder como liberal no uso da autoridade (AGUIAR, 2000).

5.2.4. ANÁLISE DO GRAU DE CONCORDÂNCIA OU DISCORDÂNCIA SOBRE A TEORIA SITUACIONAL

Afirmação 8: O líder deve mudar seu comportamento e maneira de agir sempre que a situação exigir.

Afirmação 9: O líder deve adaptar seu estilo de liderança de acordo com cada situação.

Analisando as respostas referentes ao grau de concordância e discordância sobre a teoria Situacional, foram colocadas duas afirmações buscando observar, como os alunos universitários percebem duas facetas desta teoria: mudança e adaptação.

Os resultados mostram que em ambas respostas da teoria, afirmações 8 e 9, houve proximidade, inclusive nas proporções das respostas. Na afirmação 8, foi de ampla maioria, 81%, a resposta de que o líder deve mudar de acordo com a necessidade, contra 19%, que se manifestaram no sentido do líder adotar um só estilo de liderança e solução dos problemas, independentemente da situação e suas demandas (MARINHO, 2005).

Na afirmação 9, proporcionalmente, o resultado é o mesmo, sendo que 89% manifestaram sua aprovação para um líder flexível, que se adapta às diversas situações do ambiente de trabalho. E o mesmo grupo, revelou em apenas 11%, daqueles que preferem um líder inflexível e que possua somente uma maneira de agir. Faz-se necessário a menção de um pequeno distanciamento, nesta afirmação, para o resultado do 4º semestre, onde obteve um resultado de 100% de aprovação para o líder flexível.

Os dados probabilísticos na afirmação 8, sendo que o líder deve mudar seu comportamento e maneira de agir sempre que necessário, os alunos pesquisados aproximam em suas respostas concordando com a afirmação e discordando da mesma afirmação. O 8º semestre se distancia com média 1,3.

Analisando a afirmação 9, tendo o líder um estilo maleável, os alunos de todos os semestres aproximam-se em suas respostas probabilísticas concordando com a afirmação. Já para o grau de discordância, percebe-se um distanciamento da média 1, Os alunos responderam no 1º semestre em média 0,7, no 2º semestre em média 1,3, no 4º semestre em média 0.0 e no 8º semestre em média 1,8. Só os alunos do 6º semestre se aproximaram da média 1 respondendo probabilisticamente com média 1,1.

5.2.5. ANÁLISE DO GRAU DE CONCORDÂNCIA OU DISCORDÂNCIA SOBRE A LIDERANÇA SERVIDORA

Afirmção 10: O primeiro papel do líder é servir os liderados e atender suas necessidades básicas.

Afirmção 11: O sucesso de um líder é proporcional ao seu nível de amor pelos liderados.

Finalmente, na teoria da Liderança Servidora, foi analisado o grau de concordância e discordância dos alunos através das afirmações 10 e 11 do questionário. Sobre esta teoria, percebe-se a proximidade nas respostas com uma média de 86% e 90% para os que concordam e 14% e 10%, para os que discordam, respectivamente nas afirmações 10 e 11.

Em relação à afirmação 10, há dois distanciamentos, um de maior significância e outro um pouco menor. Sendo que o 2º semestre registra 96% de aprovação e 4% de desaprovação, para médias similares entre o 1º, 4º e 6º semestres, onde 86% concordavam e 14% eram contrários. O segundo distanciamento está no 8º semestre, esta mais significativa, com resultados de 75% de aprovação contra a média dos semestres com resultados próximos, 1º, 4º e 6º semestres, de 86%, e os contrários se manifestaram com 25% no 8º semestre para 14% nos demais.

Dos resultados obtidos com a afirmação 11, manteve-se proximidade em relação à afirmação 10, com os alunos demonstrando uma grande identificação com os conceitos da teoria da Liderança Servidora. Com 90% de concordância e somente 10% dos que pensam de forma contrária.

Destacam-se os resultados divergentes da média, no 1º e no 8º semestres, onde proporcionalmente o índice é o mesmo 84% e 85% de aprovação, e 16% e 15% para a desaprovação. Faz-se necessário destacar também que nas afirmações referentes à teoria da Liderança Servidora, (afirmações 10 e 11) acontecem os menores índices de variação, comparando-os com as demais teorias.

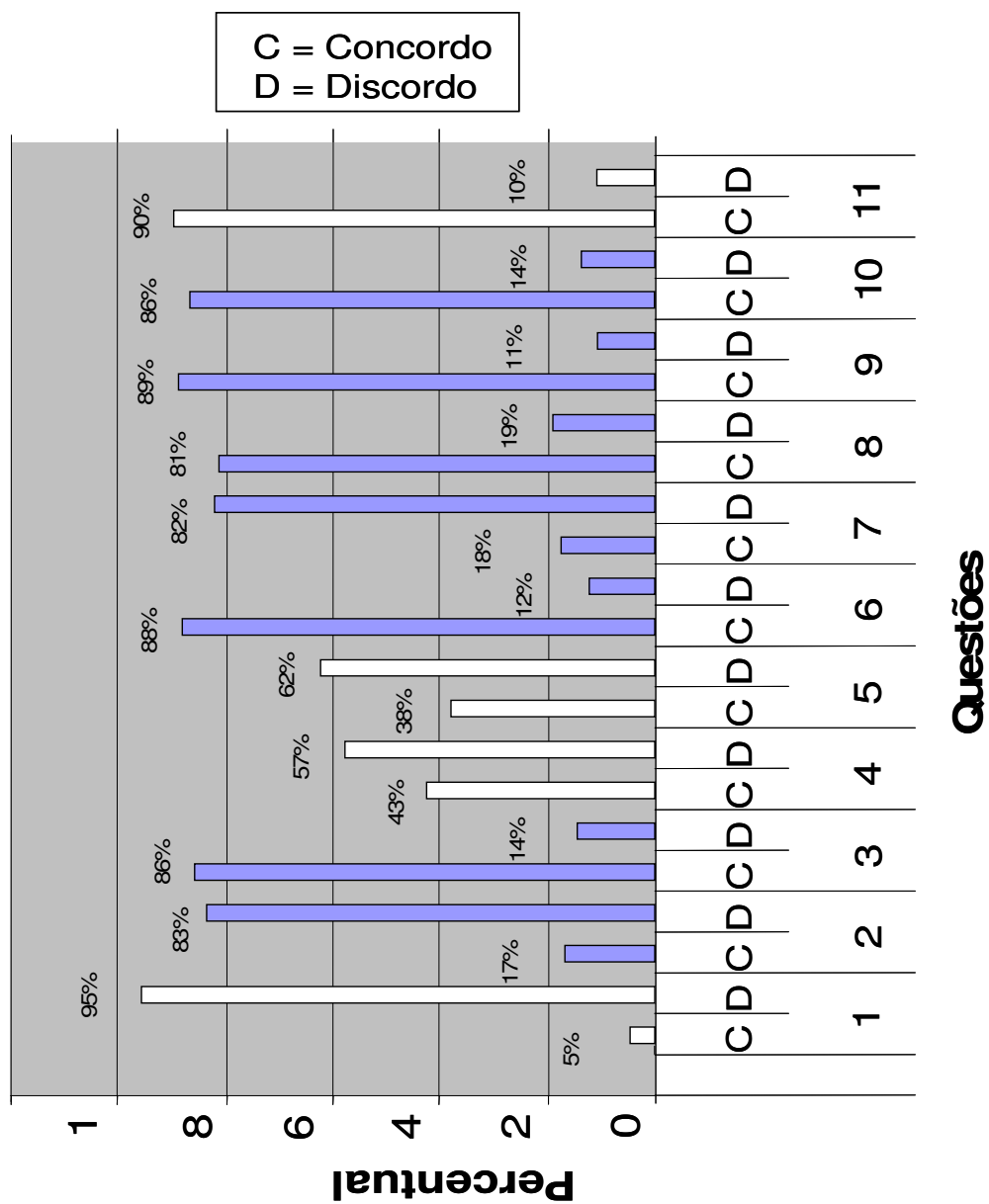
Os resultados probabilísticos desta última teoria analisada, a teoria da Liderança Servidora, na afirmação 10, os alunos em todos os semestres aproximaram-se nas suas respostas, concordando que a prioridade do líder é atender as necessidades dos liderados, ao discordarem da afirmação, somente os

semestres 2º e 8º distanciaram-se, em menor grau, com média 0,3 o 2º semestre, e em maior grau, com média 1,8 o 8º semestre.

Através dos dados probabilísticos na afirmação 11, os alunos aproximam-se concordando com a afirmação de que o amor é o pilar de sucesso do líder, respondendo em conformidade a afirmação 10 da mesma teoria. Os dados das respostas de discordância distanciaram-se da média 1, somente no 4º semestre, o qual se aproxima da média 1, os 1º e 8º semestres tiveram média 1,5 e os 2º e 3º semestres tiveram média 0,7. Estes dados mostram que independente do nível em que se encontravam no curso, os alunos tiveram grau de concordância ou discordância semelhante.

A figura 27 apresenta a Média em Percentual dos Semestres por Afirmação – com destaques, para as divergências nas respostas, da população pesquisada. A seguir, é feito os comentários destes destaques.

FIGURA 27 – MÉDIA EM PERCENTUAL DOS SEMESTRES POR AFIRMAÇÃO – COM DESTAQUES



A afirmação 4, que trata sobre a teoria dos Traços, é a maior inconsistência que ocorre nos resultado, considerando-se o número de sujeitos pesquisados. A questão, se o líder já nasce líder, e o liderado já vem ao mundo geneticamente preparado para ser liderado, mostra uma indecisão de quase 50% para cada opinião. Esse dado demonstra não haver uma concepção clara sobre a formação do líder. É reforçado aqui, que o pensamento dos alunos está em contradição com a afirmação, “a liderança pode ser aprendida e desenvolvida” (DRUCKER, 1996).

Em relação à afirmação 5, há uma indefinição por parte dos pesquisados, muito interessante, por se tratar da aplicação de um conceito que já havia sido rejeitado de forma muito expressiva na afirmação 1. Sendo que esta afirmação 5 trata de um líder autoritário e centralizador, o natural seria um resultado semelhante ao obtido na afirmação 1. No entanto, observa-se esta indecisão, que nos remete ao pensamento do parágrafo anterior, onde é sublinhada a necessidade dos conceitos de liderança serem amplamente trabalhados no curso de Administração.

Na primeira afirmação acontece a maior unanimidade de pensamento em relação as outras médias. Através desse dado, entende-se que a rejeição desta teoria, em comparação com a média obtida na afirmação 11, se dá com o mesmo grupo que se identifica com os valores da teoria da Liderança Servidora. Proporcionalmente o índice é muito próximo, 5% de aceitação e 95% de rejeição na afirmação 1, e 90% de aceitação e 10% de rejeição na afirmação 11.

Os dados também revelam que há uma maior identificação dos alunos com os conceitos da teoria da Liderança Servidora, sendo que, contrapondo à teoria oposta a esta teoria, a teoria de Maquiavel, e fazendo a média das afirmações de ambas as teorias, o mesmo índice de aceitação da primeira, 88%, se repete na rejeição da segunda teoria, 88%.

Na pergunta 2, em oposição a afirmação 10, em que os conceitos são também opostos, percebe-se praticamente os mesmos índices de rejeição e aprovação. Na afirmação 2, há um índice de 83% de rejeição, e na afirmação 10, um índice de 86% de aprovação. Isso mostra que os alunos rejeitam a idéia de um líder que apenas se preocupa com o seu cargo e a manutenção dele a qualquer custo, e normalmente quem arca com este custo são os liderados. E também apresenta a identificação do grupo pesquisado, com um líder que está preocupado em exercer liderança para o bem-estar do grupo, e não só para atender os seus

interesses pessoais. A liderança é um instrumento de serviço, não uma escada para atingir e manter o poder pessoal.

Os dados probabilísticos da amostra por gênero demonstram que tanto os homens quanto as mulheres se aproximam no grau de concordância e discordância em quase todas as cinco teorias, Maquiavel, Traços, Comportamental, Situacional e Liderança Servidora.

Destaca-se a teoria de Maquiavel, onde o líder busca todas as formas para manter sua liderança e o poder, os homens responderam concordando probabilisticamente distanciando das mulheres com média 1,5 na afirmação 1 e 1,3 na afirmação 2, já as mulheres responderam com média 0,7 e 0,8 respectivamente, revelando, portanto, distanciamento no grau de concordância ou discordância na forma de conquistar a liderança e manter o poder entre homens e mulheres .

A Teoria Comportamental, na afirmação 6, também os dados demonstram pequeno distanciamento entre homens e mulheres, ao responderem esta afirmação com discordo, embora, o distanciamento em relação a média 1 é semelhante para ambos os sexos, os homens responderam com média probabilística 1,3 e as mulheres com média probabilística 0,7.

E a Teoria da Liderança Servidora. A análise dos dados probabilísticos demonstra, também, um destaque na afirmação 11, sendo o sucesso do líder proporcional ao nível de amor pelos liderados, que os homens com média 1,4 distanciam no grau de discordância das mulheres com média 0,7, por ser tratar do ingrediente amor, a percepção se distancia por gênero. Já os dados da afirmação 10, afirmando que o primeiro papel do líder é servir os liderados e atender suas necessidades básicas, esta afirmação está relacionada ao conceito de provedor, demonstram aproximação entre gêneros.

Os dados probabilísticos da amostra por faixa etária, revelam relativa aproximação dos alunos pesquisados em todas as faixas etárias. A faixa etária que compreende dos 20 aos 29 anos com 118 alunos demonstrou a maior proximidade, não registrando média além dos limites considerados desta pesquisa como disperso, que vai até 1,3 para cima e até 0,7 para baixo em relação a 1, nas 11 afirmações das cinco teorias abordadas. As faixas etárias de maior idade, distanciam da média 1, sendo que a faixa etária com 50 anos ou mais é a que distancia, nas respostas discordo somente a afirmação 2 e 7 os alunos responderam com média próximo de 1, em todas as outras afirmações as respostas

foram distante de 1. Os dados revelam nesta faixa etária maturidade, por um lado, em relação ao grau de concordância e discordância, como para afirmações apostas da posição do líder, na afirmação 2, teoria de Maquiavel, diz que a primeira preocupação do líder é manter o seu poder, e também na afirmação 7 da teoria Comportamental, diz que o líder deve ser apenas um facilitador nas decisões, são os liderados que decidem e determinam as ações sem interferência pessoal do líder (MARINHO, 2005), as respostas nas duas afirmações são coerentes, não devendo o líder se preocupar apenas com o poder e tampouco deixar que os liderados decidam e determinem as ações, deve haver equilíbrio no poder e nas ações. E por outro lado, imaturidade em relação ao grau de concordância e discordância, ao discordarem com médias distantes de 1 nas 9 afirmações de tóricas diversas e posições de liderança e do líder muitas vezes antagônicas, como na afirmação 1 da teoria de Maquiavel em que o líder deve usar qualquer recurso, inclusive a força e a ameaça para manter sua liderança e na afirmação 10 da teoria da Liderança Servidora, que afirma ser o primeiro papel do líder o de servir os liderados e atender suas necessidades básicas e na afirmação 11 da mesma teoria, que diz que o sucesso do líder é proporcional ao seu amor pelos seus liderados.

5.3. CONCLUSÃO

Concluindo este estudo, percebe-se que o grupo pesquisado, revelou algum conhecimento sobre liderança, não sendo este alterado no decorrer do curso. Por isso pode-se afirmar que o grau de concordância e discordância dos alunos universitários do curso de Administração sobre Liderança e suas teorias é de forma intuitiva, ou seja, os conhecimentos que eles trazem para o curso não se modificam no decorrer do mesmo.

Possivelmente o fato destes alunos pesquisados viverem em um país democrático, tendo os seus líderes/governantes, os mais variados estilos de liderança, pôde contribuir para o grau de concordância e discordância, ou mesmo a sua vivência nas escolas por onde passaram ou vivência a doméstica oriunda do próprio lar, vinda no arcabouço de sua formação cidadã, educacional ou de personalidade.

Logo não existe diferença significativa, pela análise em percentual e pela análise probabilística, no grau de concordância e discordância destes conceitos e

teorias entre os alunos dos semestres iniciais e os que estão no último ano do curso. Observa-se também que há relativa diferença no grau de concordância ou discordância destes conceitos e teorias entre as faixas etárias dos alunos pesquisados. Tendo maior aproximação entre as faixas etárias com menor idade e maior distanciamento entre as faixas etárias de maior idade. Destaque para a faixa etária de maior idade, acima de 50 anos, que revelou um leve distanciamento das demais. Na análise por gênero não há diferença significativa no grau de concordância ou discordância destes conceitos e teorias entre as faixas etárias e semestres, dos alunos pesquisados.

Verificou-se que o grau de concordância ou discordância e compreensão entre esses alunos sobre os conceitos de liderança, permitem inferir que o conhecimento dos alunos sobre liderança é resultado das suas observações pessoais. Carecendo de uma base acadêmica para a formulação de conceitos melhor delineados.

Diante desses resultados a hipótese se caracterizou como verdadeira, pois os cursos de Administração não oferecem em seu conteúdo programático o ensino mais demorado sobre as teorias e conceitos de liderança. É certo que esse estudo foi desenvolvido em apenas uma escola de Administração na Cidade de São Paulo, porém, os resultados obtidos podem ser inferidos a outras escolas e cursos, pois estas desenvolvem conteúdos muito similares de acordo com as normas do Ministério de Educação e Conselho Federal de Administração.

Como contribuição para o ensino e a prática da Administração, propõe-se a inclusão de uma disciplina que aborde as teorias de liderança mais relevantes, com ênfase na liderança servidora, visto que esta teoria tem se provado de valor mais adequado ao mercado e aos valores individuais do ser humano.

Concluí-se de forma muito clara que a teoria da Liderança Servidora contém os valores que o grupo pesquisado mais se identificou, sendo a maior aprovação em média, 88% e em média probabilística próximo de 1, em relação às demais teorias pesquisadas. Esse dado demonstra que a Liderança Servidora está mais alinhada com as necessidades humanas.

Essa recomendação se justifica, por entender que a teoria da liderança servidora valoriza o líder e também o liderado. Não há competição, há cooperação. Ambos devem trabalhar juntos para alcançarem os objetivos comuns, os da organização e os pessoais.

5.4. RECOMENDAÇÕES PARA FUTUROS ESTUDOS

Após este estudo, percebe-se a necessidade dos alunos do curso de Administração, de instrumentalizarem nas teorias de liderança, suas aplicações, e os resultados obtidos pelo uso de cada uma delas.

Esta pesquisa não é de caráter conclusivo, porém, sugere-se que este estudo seja replicado em outras escolas de Administração, públicas e privadas, em outras regiões, para se avaliar em um universo mais amplo os achados deste estudo.

Sugere-se também, a realização de estudos longitudinais, considerando o mesmo aluno ao longo do curso, em cada um dos semestres, qual a sua evolução no uso e o grau de conhecimento sobre este tema, e sua aplicação no exercício profissional algum tempo depois de formado.

Como outra sugestão propõe-se que se desenvolvam estudos com alunos do ensino médio para saber se as percepções de liderança são conhecimentos comuns e por isso ao entrarem no ensino superior já trazem consigo esses conceitos e qual a sistematização que eles fazem dos mesmos.

Como última sugestão seria próprio o estudo dos egressos de Administração comparativamente com os de outros cursos superiores para se verificar os níveis e métodos de liderança adotados em seu exercício profissional.

Este capítulo apresentou a síntese das conclusões e discutiu os resultados desta pesquisa, fazendo sugestões para futuros trabalhos nesta linha de pesquisa, que floresce no meio acadêmico.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

A BIBLIA SAGRADA. Traduzida em português por João Ferreira de Almeida. Revista e Atualizada do Brasil. 2ª ed. Barueri, SP: Sociedade Bíblica do Brasil, 2000.

AGUIAR, M. A. F. **Psicologia aplicada à administração.** São Paulo: Excellus, 2000.

ALVES, M. **Como escrever teses e monografias.** Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

BARROS NETO, J. P. Ética: competência que faz a diferença. MARINHO, R. M; OLIVEIRA, J.F. (Org.) **Liderança: uma questão de competência.** São Paulo: Saraiva, 2005.

BATEMAN, T.S., SNELL, S. A. **Administração.** São Paulo: Atlas, 1998.

BENNIS, W. G., NANUS, B. **Líderes: estratégias para assumir a verdadeira liderança.** São Paulo: Harbra, 1988.

BENNIS, W. G. **A formação do líder.** São Paulo: Atlas, 1996.

_____ (org.). **Líderes e lideranças: entrevistas com lideranças empresariais e políticas dos Estados Unidos, Japão e Europa.** Rio de Janeiro: Campus, 1997.

_____. **A invenção de uma vida.** Rio de Janeiro: Campus, 1999.

BERGAMINI, C. W. **Liderança: administração do sentido.** São Paulo: Atlas, 1994.

_____, C. W. **O líder eficaz.** São Paulo: Atlas, 2002.

BOOG, G. G. **O desafio da competência: como enfrentar as dificuldades do presente e preparar sua empresa para o futuro.** São Paulo: Best Seller, 2004.

BORNSTEIN, S. M.; SMITH, A. F. Os enigmas da liderança In: PETER F. DRUCKER FOUNDATION (org.). **O líder do futuro**: visões, estratégias e práticas para uma nova era. 5º ed. São Paulo: Futura, 1996.

BOTELHO, E. **Momentos de sabedoria em liderança**. São Paulo: Don's Editoriais, 1998.

BOWDITCH, J. L.; BUONO, A. F. **Elementos de comportamento organizacional**. São Paulo: Pioneira, 2002.

BRUNO, D. **Psicologia corporativa**. São Paulo: Atlas, 1986.

BUAIZ, S. Liderança servidora. **Vencer-RS**. Rio Grande do Sul, 26 de março 2003. Disponível em:
<<http://www.vencer-rs.com.br/portal/dicasmarketing/dica.asp?t=mkt&r=92>>.
Acessado em 13 out. 2005

CARMO, P. S. **Ideologia do trabalho**. São Paulo: Moderna, 1992.

CHIAVENATO, I. **Gestão de pessoas**. São Paulo: Campus, 1999.

_____. **Administração – teoria processo e prática**. São Paulo: Makron, 2000.

_____. **Teoria geral da administração**. São Paulo: Campus, 2000.

CLARET, M. **Motivação total**. São Paulo: Martin Claret, 1999.

CONGER, J. A. **Líder carismático**. São Paulo: Makron Books, 1991.

COHEN, W. A. **Lições de liderança em tempos de guerra**. São Paulo: Makron, 2002.

COVEY, S. R. **Liderança baseada em princípios**. Rio de Janeiro: ElsevierY, 2002.

_____. Três funções do líder no novo paradigma. In: PETER F. DRUCKER FOUNDATION (org.). **O líder do futuro**: visões, estratégias e práticas para uma nova era. 5a. ed. São Paulo: Futura, 1996.

DECRANE JR., A. C. Um modelo constitucional da liderança. In: PETER F. DRUCKER FOUNDATION (org.). **O líder do futuro**: visões, estratégias e práticas para uma nova era. 5º ed. São Paulo: Futura, 1996.

DOLZ, J. e OLLAGNIER, E. (Org.) **O Enigma da competência em educação**. São Paulo: Artimed, 2004.

DOMENICO, V. G. C. D; CASSETARI, L. **Métodos e técnicas de pesquisa em psicologia**: uma introdução. 3ª ed. São Paulo, 2002.

DRUCKER, P. F. (org.) **O líder do futuro**: visões, estratégias e práticas para uma nova era. 5ª ed. São Paulo: Futura, 1996.

_____. **Fator humano e desempenho**: o melhor de Peter Drucker sobre administração. São Paulo: Pioneira, 1997.

_____. **Administrando em tempos de grandes mudanças**. São Paulo: Pioneira, 1999.

_____. **O melhor de Peter Drucker** – homem, sociedade e administração. São Paulo: Nobel, 2001.

DUTRA, S. S. Apresentação. MARINHO, R. M; OLIVEIRA, J. F. (org.) **Liderança: uma questão de competência**. São Paulo: Saraiva, 2005.

FOLLETT, M. P. **Profeta do gerenciamento**: uma celebração dos escritos dos anos 20. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1997.

FONSECA, J. S. e MARTINS, G. A. **Curso de estatística**. São Paulo: Atlas, 1994.

GIULIANI, R. **O líder**: a autobiografia do mais famoso prefeito de Nova York. Rio de Janeiro: Campus, 2002.

GOMES, M. T. Será que você é um líder? **Revista Você S.A.** São Paulo, n. 1, abr. 1998.

GOODWIN, D. K. Dez lições ensinadas por presidentes. In: PETER F. DRUCKER FOUNDATION (org.). **De líder para líder**: São Paulo: Futura, 1999.

HERSEY, P. e BLANCHARD, K. H. **Psicologia para administradores**: a teoria e as técnicas da liderança situacional. São Paulo: EPU, 1986.

HÜHNE, L.M. (Org.) **Metodologia científica**: caderno de testes e técnicas. Rio de Janeiro: Agir, 1995.

HUNTER, J. **O monge e o executivo**. Rio de Janeiro: Sextante, 2004.

_____. **Como se tornar um líder servidor**. Rio de Janeiro: Sextante, 2006.

KONDO, Y. **Motivação humana**. São Paulo: Gente, 1991.

KOSTESKI, C. **Motivação**: caminho para o sucesso. Curitiba: Ed. do Autor, 1999.

KOTTER, J. P. **Liderando mudança**. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

KOUZES, J.M., POSNER, B.Z. **O desafio da liderança**: como conseguir feitos extraordinários em organizações. Rio de Janeiro: Campus, 1991.

KUCZMARSKI, S. S.; KUCZMARSKI, T. D. **Liderança baseada em valores**. São Paulo: Educator, 1999.

LAKATOS, E.M; MARCONI, M. A. **Metodologia científica**. 3ª ed. São Paulo: Atlas, 2000.

LEDEEN, M. A. **Maquiavel e a liderança moderna**. São Paulo: Cultrix, 1999

LEVIN, J; FOX, JAMES, A. **Estatística para ciências humanas**. 9ª ed. São Paulo: Pearson/Prentice Hall, 2004.

MANDL, A.; SETHI, D. A teoria da ambivalência. In: PETER F. DRUCKER FOUNDATION. (org.). **O líder do futuro**: visões, estratégias e práticas para uma nova era. 5a.ed. São Paulo: Futura, 1996.

MACHADO, L. R. **Controle da qualidade total**: uma nova gestão do trabalho. Revista do Sindicato dos professores de Minas Gerais, ano 2, n.1, out. 1993.

MACHIAVELLI N. **O Príncipe**. Trad. Lívio Xavier. São Paulo: Ediouro, 2002.

MARCONI, M. A; LAKATOS, E.M **Técnicas de pesquisa**. 5ª ed. São Paulo: Atlas, 2002.

MARINHO, R. M. Liderança em teoria e prática. MARINHO, R. M; OLIVEIRA, J.F. (Org.) **Liderança**: uma questão de competência. São Paulo: Saraiva, 2005.

_____. O líder e sua equipe: um caso de amor. MARINHO, R. M; OLIVEIRA, J.F. (Org.) **Liderança**: uma questão de competência. São Paulo: Saraiva, 2005.

MAXIMIANO, A. C. A. **Teoria geral da administração**. São Paulo: Atlas, 1995.

_____. **Introdução à administração**. São Paulo: Atlas, 2000

MAXWELL, J. C. **As 21 Irrefutáveis leis da liderança**. São Paulo: M. Cristão, 2000.

MOTTA, P. R. **Gestão contemporânea**: a ciência e a arte de ser dirigente. 11a. ed. Rio de Janeiro: Record, 2000.

OLIVEIRA, S. L. **Tratado de metodologia científica**. São Paulo: Pioneira, 1997.

ROBBINS, S. P., COULTER, M. K. **Administração**. Rio de Janeiro: LTC, 1998.

ROBBINS, S. P. **Comportamento organizacional**. São Paulo: Prentice Hall, 2002.

RODRIGUES, M. V C. **Qualidade de vida no trabalho**. Petrópolis: Vozes, 2000.

SAMPAIO, J. R. **Qualidade de vida, saúde mental e psicológica social**. São Paulo: Casa do Psicólogo, 2004.

SROUR, R. H. **Poder, cultura e ética nas organizações**: o desafio das formas de gestão. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

STARKEY, K. **Como as organizações aprendem**: relatos do sucesso das grandes empresas. São Paulo: Futura: 1998.

STONER, J. A. F. e FREEMAN, R. E. **Administração**. 5ª ed. Rio de Janeiro: Prentice Hall, 1995.

TACHIZAWA, T.; MENDES, G. **Como fazer monografia da prática**. 7ª ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2003.

ULRICH, D. Credibilidade X competência. In: PETER F. DRUCKER FOUNDATION (org.). **O líder do futuro**: visões, estratégias e práticas para uma nova era. 5ª ed. São Paulo: Futura, 1996.

VERGARA, S. C. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 7ª ed. São Paulo: Atlas, 2006.

VIANNA, M. A. F. **Motivação, liderança e lucro**. São Paulo: Gente, 1999.

WHEATLEY, M. **A Liderança e a nova ciência**: descobrindo ordem num mundo caótico. 9ª. ed. São Paulo: Cultrix, 1999.

WILKES, C.G. **O último degrau da liderança**. São Paulo: Mundo Cristão, 1999.

WINBLAD, A. Segredos de liderança em gestão de capital de risco. In: PETER F. DRUCKER FOUNDATION (org.). **De líder para líder**. São Paulo: Futura, 1999.

ANEXOS

ANEXO I - A INSTITUIÇÃO

A INSTITUIÇÃO

O Centro Universitário Adventista de São Paulo – UNASP é mantido pelo Instituto Adventista de Ensino - IAE, uma instituição com fins Assistenciais, Educacionais e Filantrópicos, com sede no município de Engenheiro Coelho – SP, constituído de três *campi*, sendo: *Campus* Hortolândia, *Campus* Engenheiro Coelho e *Campus* São Paulo, este último, que é o objeto da nossa pesquisa, localizado à Estrada Itapeperica da Serra nº 5859, Jardim IAE, São Paulo – SP. O UNASP em seus três *campi* conta com vinte e oito cursos universitários de graduação, a saber: Administração, Biologia, Ciência da Computação, Licenciatura em Computação, Matemática, Pedagogia, Educação Física, Psicologia, Nutrição, Fisioterapia, Enfermagem, Direito, Ciências Contábeis, Engenharia Civil, Jornalismo, Letras, entre outros e cinquenta e seis de pós-graduação em *Lato* e *Stricto Sensu*. Conta com aproximadamente sete mil e trezentos alunos. A instituição foi fundada em 1915, onde hoje é o *campus* São Paulo, com o nome de “Collegio da União Conferência Brasileira dos Adventistas do Sétimo Dia”, em uma área rural de 145 hectares nas proximidades de Santo Amaro, São Paulo, com objetivo de favorecer uma educação missionária integral de jovens de ambos os sexos primando pelo desenvolvimento de suas potencialidades, tendo como fundador os missionários John e Augusta Boehm e o professor John Lipke. Em 1942 foi atribuído o nome de Colégio Adventista Brasileiro (CAB), pelo qual ficou conhecido e em 1962 foi mais uma vez alterado seu nome para Instituto Adventista de Ensino (IAE). O primeiro curso superior autorizado foi a Faculdade Adventista de Enfermagem (FAE) em 1968 e em 1973 a Faculdade Adventista de Educação. A Faculdade Adventista de Teologia (curso até então não reconhecido) iniciou-se com a fundação do Colégio. Por resolução do Ministério da Educação no D.O.U. nº. 174 de 10/09/1999 o IAE passou a constituir-se como Centro Universitário e foi denominado de Centro Universitário Adventista de São Paulo - UNASP.

**ANEXO II - AUTORIZAÇÃO DO CENTRO UNIVERSITÁRIO ADVENTISTA
DE SÃO PAULO PARA APLICAÇÃO DO INSTRUMENTO DE PESQUISA.**

Autorização do Centro Universitário Adventista de São Paulo para aplicação do instrumento de pesquisa

São Paulo, 10 de outubro de 2005.

Ilmo^o Sr.

Prof^o Pr. André Marco Pasini

Pró-Reitor do UNASP - Centro Universitário Adventista de São Paulo

Campus São Paulo

Nesta

Como participante do Mestrado em Administração – Programa de Liderança da UNISA - Universidade de Santo Amaro devo apresentar para minha conclusão de curso um estudo acadêmico da área de Liderança sob a orientação do Prof^o Dr. Robson Moura Marinho com o tema: **CONCORDÂNCIA E DISCORDÂNCIA DE TEORIAS DE LIDERANÇA: ESTUDO COMPARATIVO ENTRE UNIVERSITÁRIOS DE UMA INSTITUIÇÃO PRIVADA DO ESTADO DE SÃO PAULO.**

Para tanto os alunos do curso de Administração do Centro Universitário Adventista de São Paulo – Campus São Paulo, responderão a um questionário que avaliará a percepção de liderança sob as seguintes teorias:

- Teoria Maquiavel
- Teoria dos Traços
- Comportamentalismo e estilos de liderança
- Teoria situacionais
- Teoria da Liderança Servidora

O referido questionário, em anexo, será administrado pelo professor com auxílio do pesquisador, obedecendo os seguintes critérios:

- Os alunos que se manifestarem contra o preenchimento não serão obrigado a fazê-lo.
- O anonimato dos alunos será rigorosamente respeitado.
- Os questionários serão identificados por turmas onde foram aplicados.

Certo de que tal investigação seja útil para o planejamento acadêmico do Centro Universitário Adventista de São Paulo, solicito sua autorização para levar adiante este projeto.

Antecipo meus agradecimentos.

Ely José Hollen Dias

Mestrando em Administração - Programa de Liderança - UNISA

**ANEXO III - MANUAL DE INSTRUÇÕES PARA A APLICAÇÃO DO
INSTRUMENTO DE PESQUISA**

MANUAL PARA REALIZAÇÃO DA PESQUISA
PERCEPÇÃO DE LIDERANÇA
ALUNOS UNIVERSITÁRIOS

Caro professor,

Esta pesquisa deve ser realizada apenas com os **alunos do Curso de Administração** nos seguintes critérios:

- O ideal é que esta pesquisa seja inserida no conteúdo da sua aula.
- Será ótimo se todos os alunos preencherem a pesquisa.
- Os questionários não devem ser identificados, por isso não há espaço para o nome.
- Peça aos alunos para responder com cuidado porque as rasuras invalidam a pesquisa.

Agradeço de antemão seu apoio ao projeto

Ely José Hollen Dias
Mestrando em Administração - Programa de Liderança - UNISA

ANEXO IV - NUMERAÇÃO DAS AFIRMAÇÕES – QUESTÕES DA PESQUISA

Numeração das Afirmações – Questões da Pesquisa

		Afirmação
Teoria de Maquiavel	1	Para manter sua liderança, o líder deve usar qualquer recurso, inclusive os métodos da força e da ameaça.
	2	A primeira preocupação do líder é manter o seu poder.
Teoria dos Traços	3	O líder possui traços de personalidade que o tornam diferentes dos liderados.
	4	Cada pessoa já nasce com as características que a tornam líder ou liderado.
Comportamentalismo e estilo de liderança	5	O líder deve pessoalmente tomar a maioria das decisões e transmiti-las aos liderados.
	6	O líder deve tomar a maioria das decisões democraticamente em acordo com os liderados.
	7	O líder deve ser apenas um facilitador, deixando que os liderados decidam e determinem as ações sem nenhuma interferência pessoal do líder.
Teorias Situacionais	8	O líder deve mudar seu comportamento e maneira de agir sempre que a situação exigir.
	9	O líder deve adaptar seu estilo de liderança de acordo com cada situação.
Liderança Servidora	10	O primeiro papel do líder é servir os liderados e atender suas necessidades básicas.
	11	O sucesso de um líder é proporcional ao seu nível de amor pelos liderados.

ANEXO V - INSTRUMENTO DE PESQUISA – QUESTIONÁRIO

INSTRUMENTO DE PESQUISA – QUESTIONÁRIO

PERCEPÇÃO DE LIDERANÇA

Prezado (a) aluno (a) universitário: sua participação é muito importante neste estudo sobre percepção dos conceitos e teorias de liderança. Gentileza preencher os itens abaixo dando sua leal opinião sobre cada afirmação.

Sexo:	Faculdade/Curso:	Semestre:	Idade:
()	(Administração)	()	()anos

Em sua opinião, assinale abaixo quais as afirmações que mais condizem com o exercício de uma boa liderança:

1. **Concordo**
2. **Discordo**

	Afirmação	Concordo	Discordo
1	Para manter sua liderança, o líder deve usar qualquer recurso, inclusive os métodos da força e da ameaça.		
2	A primeira preocupação do líder é manter o seu poder.		
3	O líder possui traços de personalidade que o tornam diferentes dos liderados.		
4	Cada pessoa já nasce com as características que a tornam líder ou liderado.		
5	O líder deve pessoalmente tomar a maioria das decisões e transmiti-las aos liderados.		
6	O líder deve tomar a maioria das decisões democraticamente em acordo com os liderados.		
7	O líder deve ser apenas um facilitador, deixando que os liderados decidam e determinem as ações sem nenhuma interferência pessoal do líder.		
8	O líder deve mudar seu comportamento e maneira de agir sempre que a situação exigir.		
9	O líder deve adaptar seu estilo de liderança de acordo com cada situação.		
10	O primeiro papel do líder é servir os liderados e atender suas necessidades básicas.		
11	O sucesso de um líder é proporcional ao seu nível de amor pelos liderados.		

ANEXO VI – MATRIZ CURRICULAR DO CURSO DE ADMINISTRAÇÃO

Matriz Curricular

07/02/2007

Curso: **F.ADM** Curso de AdministraçãoMatriz: **00305** Administração - 2007Ano Matriz: **2007** Data Aprovação: **01/11/2006** Qtd.Etapas: **08** Semanas Letivas: **18** Status da Matriz: **Ativa**Tempo Mínimo Integralização Tempo Mínimo Integralização Duração da Aula(minutos):**050** Fator Multiplicador:

1ª Etapa		Tipo Disciplina	Créd. Acadêmico			Carga Horária		
Disciplinas	T		P	Total	T	P	Total	
CURRÍCULO BASE								
CONGA	Contabilidade Geral I	Teórica	004	000	004	072	000	072
COBC	Cosmovisão Bíblico-Cristã	Teórica	002	000	002	036	000	036
FI	Filosofia	Teórica	002	000	002	036	000	036
FOIPA	Formação da Identidade Profissional I	Teórica	001	000	001	018	000	018
ICIEN	Iniciação Científica	Teórica	002	000	002	036	000	036
IN.DI	Introdução ao Direito	Teórica	002	000	002	036	000	036
LEIT	Leitura e Interpretação de Texto	Teórica	002	000	002	036	000	036
MATEM	Matemática	Teórica	003	000	003	054	000	054
TGAA	Teoria Geral da Administração I	Teórica	003	000	003	054	000	054
Total:			021	000	021	378	000	378
2ª Etapa		Tipo Disciplina	Créd. Acadêmico			Carga Horária		
Disciplinas	T		P	Total	T	P	Total	
CURRÍCULO BASE								
ANTCR	Antropologia Cristã	Teórica	002	000	002	036	000	036
CONGB	Contabilidade Geral II	Teórica	003	000	003	054	000	054
DITRA	Direito do Trabalho	Teórica	002	000	002	036	000	036
FOIPB	Formação da Identidade Profissional II	Teórica	001	000	001	018	000	018
INFOA	Informática Aplicada	Teórica	003	000	003	054	000	054
MAFIN	Matemática Financeira	Teórica	003	000	003	054	000	054
PRTE	Produção de Texto	Teórica	002	000	002	036	000	036
SOCIO	Sociologia	Teórica	002	000	002	036	000	036
TGAB	Teoria Geral da Administração II	Teórica	003	000	003	054	000	054
Total:			021	000	021	378	000	378
3ª Etapa		Tipo Disciplina	Créd. Acadêmico			Carga Horária		
Disciplinas	T		P	Total	T	P	Total	
CURRÍCULO BASE								
ADM.F	Administração Financeira	Teórica	002	000	002	036	000	036
CORI	Comportamento Organizacional I	Teórica	002	000	002	036	000	036
CONCU	Contabilidade de Custos	Teórica	003	000	003	054	000	054
DIRCO	Direito Comercial	Teórica	002	000	002	036	000	036
ESTDE	Estatística Descritiva	Teórica	002	000	002	036	000	036
FOIPC	Formação da Identidade Profissional III	Teórica	001	000	001	018	000	018
FUNCR	Fundamentos do Cristianismo	Teórica	002	000	002	036	000	036
MICRE	Microeconomia	Teórica	003	000	003	054	000	054
TGAC	Teoria Geral da Administração III	Teórica	004	000	004	072	000	072
Total:			021	000	021	378	000	378
4ª Etapa		Tipo Disciplina	Créd. Acadêmico			Carga Horária		
Disciplinas	T		P	Total	T	P	Total	
CURRÍCULO BASE								
CORII	Comportamento Organizacional II	Teórica	002	000	002	036	000	036
CONTG	Contabilidade Gerencial	Teórica	003	000	003	054	000	054
DITRI	Direito Tributário	Teórica	002	000	002	036	000	036
ETA	Estatística Aplicada	Teórica	002	000	002	036	000	036
EADC	Estrutura e Análise das Demonstrações Contábeis	Teórica	002	000	002	036	000	036
FOIPD	Formação da Identidade Profissional IV	Teórica	001	000	001	018	000	018

Matriz Curricular

07/02/2007

Curso: **F.ADM Curso de Administração**Matriz: **00305 Administração - 2007**Ano Matriz: **2007** Data Aprovação: **01/11/2006** Qtd.Etapas: **08** Semanas Letivas: **18** Status da Matriz: **Ativa**Tempo Mínimo Integralização Tempo Mínimo Integralização Duração da Aula(minutos):**050** Fator Multiplicador:

4º Etapa Disciplinas	Tipo Disciplina	Créd. Acadêmico			Carga Horária		
		T	P	Total	T	P	Total
CURRÍCULO BASE							
INTBH	Interpretação Bíblica da História	Teórica	002	000	002	036	000 036
MACRO	Macroeconomia	Teórica	003	000	003	054	000 054
MEPE	Metodologia de Pesquisa	Teórica	002	000	002	036	000 036
OREM	Orçamento Empresarial	Teórica	002	000	002	036	000 036
Total:			021	000	021	378	000 378

5º Etapa Disciplinas	Tipo Disciplina	Créd. Acadêmico			Carga Horária		
		T	P	Total	T	P	Total
CURRÍCULO BASE							
ADP1	Administração da Produção I	Teórica	003	000	003	054	000 054
ARPA	Administração de Materiais e Rec. Patrimoniais I	Teórica	002	000	002	036	000 036
ECOBR	Economia Brasileira	Teórica	003	000	003	054	000 054
GESMA	Gestão de Marketing I	Teórica	003	000	003	054	000 054
GEPEA	Gestão de Pessoas I	Teórica	003	000	003	054	000 054
PLANE	Planejamento Estratégico	Teórica	003	000	003	054	000 054
PVISA	Princípios de Vida Saudável	Teórica	002	000	002	036	000 036
PROP	Projeto de Pesquisa	Teórica	002	000	002	036	000 036
Total:			021	000	021	378	000 378

6º Etapa Disciplinas	Tipo Disciplina	Créd. Acadêmico			Carga Horária		
		T	P	Total	T	P	Total
CURRÍCULO BASE							
ADP2	Administração da Produção II	Teórica	003	000	003	054	000 054
ARPB	Administração de Materiais e Rec. Patrimoniais II	Teórica	002	000	002	036	000 036
CIREL	Ciência e Religião	Teórica	002	000	002	036	000 036
ESUP1	Estágio Supervisionado I	Teórica	001	000	001	018	000 018
GESMB	Gestão de Marketing II	Teórica	003	000	003	054	000 054
GEPEB	Gestão de Pessoas II	Teórica	003	000	003	054	000 054
GTEI	Gestão de Tecnologia da Informação	Teórica	003	000	003	054	000 054
NME	Negociação e Mediação	Teórica	002	000	002	036	000 036
TCCI	Trabalho de Conclusão de Curso I	Teórica	002	000	002	036	000 036
Total:			021	000	021	378	000 378

7º Etapa Disciplinas	Tipo Disciplina	Créd. Acadêmico			Carga Horária		
		T	P	Total	T	P	Total
CURRÍCULO BASE							
COENI	Comércio Exterior e Negociação Internacional	Teórica	002	000	002	036	000 036
ELET1	Eletiva 1	Teórica	002	000	002	036	000 036
ELET2	Eletiva 2	Teórica	002	000	002	036	000 036
EMPR	Empreendedorismo	Teórica	003	000	003	054	000 054
ESUP2	Estágio Supervisionado II	Teórica	001	000	001	018	000 018
JOEM	Jogos de Empresas	Teórica	003	000	003	054	000 054
RECP	Religiosidade e Competência Profissional	Teórica	002	000	002	036	000 036
SEAAD	Seminários de Atualização em Administração	Teórica	002	000	002	036	000 036
TCCII	Trabalho de Conclusão de Curso II	Teórica	004	000	004	072	000 072
Total:			021	000	021	378	000 378

OPTATIVA(S)/ELETIVA(S) OFERTADA(S)

COMPE Competitividade Empresarial

ELET1

Teórica

Matriz Curricular

07/02/2007

Curso: **F.ADM Curso de Administração**Matriz: **00305 Administração - 2007**Ano Matriz: **2007** Data Aprovação: **01/11/2006** Qtd.Etapas: **08** Semanas Letivas: **18** Status da Matriz: **Ativa**Tempo Mínimo Integralização Tempo Mínimo Integralização Duração da Aula(minutos):**050** Fator Multiplicador:

7º Etapa Disciplinas	Tipo Disciplina	Créd. Acadêmico			Carga Horária		
		T	P	Total	T	P	Total
OPTATIVA(S)/ELETIVA(S) OFERTADA(S)							
COCON Comportamento do Consumidor	ELET1	Teórica					
COMUE Comunicação Empresarial	ELET1	Teórica					
CONSC Construção de Cenários	ELET1	Teórica					
CONIR Construção de Indicadores de Resultado	ELET1	Teórica					
CONEM Consultoria Empresarial	ELET1	Teórica					
FRANS Franchising	ELET1	Teórica					
GEADS Gestão Ambiental e Desenvolvimento Sustentável	ELET1	Teórica					
GESTC Gestão da Criatividade	ELET2	Teórica					
GEMPE Gestão de Micro e Pequenas Empresas	ELET2	Teórica					
LABGE Laboratório de Gestão Empresarial	ELET2	Teórica					
MARKR Marketing de Relacionamento	ELET2	Teórica					
MOCGN Modelos Contemporâneos de Gestão de Negócios	ELET2	Teórica					
O.S.M Organização, Sistemas e Métodos	ELET2	Teórica					
PROD Processo Decisório	ELET2	Teórica					
RSOEM Responsabilidade Social da Empresa	ELET2	Teórica					

8º Etapa Disciplinas	Tipo Disciplina	Créd. Acadêmico			Carga Horária		
		T	P	Total	T	P	Total
CURRÍCULO BASE							
ELET3 Eletiva 3	Teórica	002	000	002	036	000	036
ELET4 Eletiva 4	Teórica	002	000	002	036	000	036
ESUP3 Estágio Supervisionado III	Teórica	001	000	001	018	000	018
EPO Ética e Poder nas Organizações	Teórica	002	000	002	036	000	036
GESP Gestão de Projetos	Teórica	003	000	003	054	000	054
GTS Gestão do Terceiro Setor	Teórica	002	000	002	036	000	036
INOTQ Inovação Tecnológica e Qualidade	Teórica	002	000	002	036	000	036
LIRC Liderança e Resolução de Conflitos	Teórica	003	000	003	054	000	054
TOPCA Tópicos Contemporâneos em Administração	Teórica	002	000	002	036	000	036
TCC3 Trabalho de Conclusão de Curso III	Teórica	002	000	002	036	000	036
Total:		021	000	021	378	000	378

OPTATIVA(S)/ELETIVA(S) OFERTADA(S)							
COMPE Competitividade Empresarial	ELET3	Teórica					
COCON Comportamento do Consumidor	ELET3	Teórica					
COMUE Comunicação Empresarial	ELET3	Teórica					
CONSC Construção de Cenários	ELET3	Teórica					
CONIR Construção de Indicadores de Resultado	ELET3	Teórica					
CONEM Consultoria Empresarial	ELET3	Teórica					
FRANS Franchising	ELET3	Teórica					
GEADS Gestão Ambiental e Desenvolvimento Sustentável	ELET3	Teórica					
GESTC Gestão da Criatividade	ELET4	Teórica					
GEMPE Gestão de Micro e Pequenas Empresas	ELET4	Teórica					
LABGE Laboratório de Gestão Empresarial	ELET4	Teórica					
MARKR Marketing de Relacionamento	ELET4	Teórica					
MOCGN Modelos Contemporâneos de Gestão de Negócios	ELET4	Teórica					
O.S.M Organização, Sistemas e Métodos	ELET4	Teórica					
PROD Processo Decisório	ELET4	Teórica					



Centro Universitário Adventista de São Paulo

Página 4 de 4

Matriz Curricular

07/02/2007

Curso: **F.ADM Curso de Administração**Matriz: **00305 Administração - 2007**Ano Matriz: **2007** Data Aprovação: **01/11/2006** Qtd.Etapas: **08** Semanas Letivas: **18** Status da Matriz: **Ativa**Tempo Mínimo Integralização Tempo Mínimo Integralização Duração da Aula(minutos):**050** Fator Multiplicador:

8ª Etapa Disciplinas	Tipo Disciplina	Créd. Acadêmico			Carga Horária		
		T	P	Total	T	P	Total

OPTATIVA(S)/ELETIVA(S) OFERTADA(S)

RSOEM Responsabilidade Social da Empresa

ELET4

Teórica

ANEXO VII – PLANO DE DISCIPLINA DO CURSO DE ADMINISTRAÇÃO – 1º SEMESTRE

PLANO DE DISCIPLINA
CENTRO UNIVERSITÁRIO ADVENTISTA DE SÃO PAULO CURSO DE ADMINISTRAÇÃO
Disciplina: Ciências Sociais Aplicadas
Ementa: <p>A disciplina percorre as principais correntes teóricas clássicas da Sociologia mundial e avalia os principais movimentos sociais e característica da sociedade no início do século XXI.</p>
Objetivos Gerais: 1. Permitir ao acadêmico compreender o funcionamento da sociedade a partir de uma perspectiva teórica e as possibilidades de intervenção na realidade social
Conteúdo Programático: 1. GRANDES TEÓRICOS 1.1. Durkhiem; 1.2. Marx 1.3. Weber 1.4. Bourdieu 2. GRANDES TEMAS ATUAIS 1.5. Caráter Nacional Brasileiro 1.6. Globalização 1.7. Era Tecnológica 1.8. As multinacionais e a nova flexibilidade do trabalho 1.9. Fundamentalismos Religiosos 1.10. Movimentos Sociais dos Excluídos 1.11. Ambientalismo 1.12. Mudanças Familiares 1.13. Crime Globalizado 1.14. Quarto Mundo 1.15. Educação, Empregabilidade e Mobilidade Social.

PLANO DE DISCIPLINA
CENTRO UNIVERSITÁRIO ADVENTISTA DE SÃO PAULO CURSO DE ADMINISTRAÇÃO
1. Disciplina: Cosmovisão Bíblico-cristã
2. Ementa: Cosmovisão Bíblico-Cristã A existência de Deus e sua revelação através da Bíblia, de Jesus Cristo e da Natureza
3. Objetivos Gerais: 1. Conhecer a visão das grandes religiões do mundo (Judaísmo, Islamismo, Induísmo, Xintoísmo, Budismo e Cristianismo) a respeito da existência de Deus e das Escrituras Sagradas. 2. Estudar a origem do Cânon sagrado, inspiração/ revelação e princípios de interpretação dos textos bíblicos. 3. Analisar os propósitos dos escritos bíblicos, e a validade do mesmos no contexto da história humana. 4. Conhecer diferentes versões e traduções da Bíblia, os manuscritos do mar morto e curiosidades sobre as línguas originais em que foi escrita . 5. Incentivar o educando a experimentar um contato contínuo com o autor da Bíblia – Deus através da leitura diária de Sua palavra.
4. CONTEÚDO PROGRAMÁTICO: 1. CONCEPÇÕES A RESPEITO DA EXISTÊNCIA DE DEUS 2. O QUE ENTENDEMOS POR COSMOVISÃO BÍBLICO-CRISTÃ 3. O CARÁTER E OS ATRIBUTOS DIVINOS: ONIPOTÊNCIA, ONISCIÊNCIA, ONIPRESENÇA, SANTIDADE, JUSTIÇA E BONDADE. 4. REVELAÇÃO DE DEUS PELA BÍBLIA 5. HISTÓRIA DO TEXTO BÍBLICO 6. COMO DEUS E REVELA NO ANTIGO E NO NOVO TESTAMENTOS. 7. REVELAÇÃO DE DEUS PELA NATUREZA 8. REVELAÇÃO DE DEUS PELA PESSOA DE CRISTO 9 A HISTORICIDADE DE CRISTO 10 A TRINDADE.

PLANO DE DISCIPLINA
CENTRO UNIVERSITÁRIO ADVENTISTA DE SÃO PAULO CURSO DE ADMINISTRAÇÃO
1. Disciplina: Contabilidade Geral
8. Ementa: Abordagem dos principais conceitos, técnicas e procedimentos contábeis e o correspondente impacto nas demonstrações financeiras como representação da realidade das organizações empresariais.
9. Objetivos Gerais: <ol style="list-style-type: none"> 1. Proporcionar conhecimento sobre a ciência da Contabilidade e sua utilização como fonte de informações para a tomada de decisões administrativas. 2. Identificar os principais componentes patrimoniais, suas variações, a forma de registro dessas alterações e seu impacto sobre a formação dos resultados. 3. Dominar e aplicar as técnicas de elaboração das principais demonstrações contábeis
10. Conteúdo Programático: <ol style="list-style-type: none"> 1. A CONTABILIDADE E O CAMPO DE SUA APLICAÇÃO. 2. O PATRIMÔNIO: COMPONENTES, ASPECTOS, FORMAÇÃO E REPRESENTAÇÃO. 3. ATOS E FATOS ADMINISTRATIVOS: FATOS PERMUTATIVOS, MODIFICATIVOS E MISTOS. 4. GESTÃO: DÉBITO E CRÉDITO; DESPESAS, RECEITAS E RESULTADO. 5. ESCRITURAÇÃO CONTÁBIL: LIVROS DE ESCRITURAÇÃO E LANÇAMENTOS. 6. REGISTRO DE OPERAÇÕES BÁSICAS: OPERAÇÕES, INICIAIS, IMOBILIZAÇÕES, COMPRA E VENDA DE MERCADORIAS, DESPESAS E RECEITAS. 7. OPERAÇÕES DE ENCERRAMENTO 8. DEMONSTRAÇÕES CONTÁBEIS: BALANÇO PATRIMONIAL E DEMONSTRAÇÃO DO RESULTADO DO EXERCÍCIO.

PLANO DE DISCIPLINA	
CENTRO UNIVERSITÁRIO ADVENTISTA DE SÃO PAULO CURSO DE ADMINISTRAÇÃO	
1. Disciplina:	Comportamento Organizacional I
2. Ementa:	Psicologia aplicada à administração. O homem nas organizações. A posição das pessoas na organização. Fatores motivadores do trabalho. Conceito de Abraham H., Maslow de Douglas Mcgregor e de Frederick Herzberg. Personalidade – sua formação e desenvolvimento. A dinâmica do comportamento. O impacto da organização sobre os indivíduos. O senso comum e a ciência psicológica. Abordagens psicológicas: behaviorismo, psicanálise e gestalt. Influências das abordagens na administração. Dinâmica de grupo e desenvolvimento gerencial..
3. Objetivos Gerais:	1. Formar o aluno de acordo com a nova era de práticas gerenciais e organizacionais tendo como enfoque principal a análise do ser humano, como indivíduo, grupo e a estrutura que o envolve.
4. CONTEÚDO PROGRAMÁTICO:	<ol style="list-style-type: none"> 1. INTRODUÇÃO E ORIENTAÇÕES SOBRE CO; 2. O QUE É COMPORTAMENTO ORGANIZACIONAL?; 3. A IMPORTÂNCIA DA EDUCAÇÃO EMOCIONAL; 4. FUNDAMENTOS DO CO - INDIVÍDUO; 5. VALORES, ATITUDES E SATISFAÇÃO COM O TRABALHO; 6. PERSONALIDADE E EMOÇÕES; 7. PERCEPÇÃO E TOMADA DE DECISÕES INDIVIDUAIS; 8. CONCEITOS BÁSICOS DE MOTIVAÇÃO; 9. MOTIVAÇÃO: DO CONCEITO ÀS APLICAÇÕES; 10. FUNDAMENTOS DO COMPORTAMENTO DE GRUPO; 11. COMPREENDENDO OS GRUPOS DE TRABALHO;

PLANO DE DISCIPLINA	
CENTRO UNIVERSITÁRIO ADVENTISTA DE SÃO PAULO CURSO DE ADMINISTRAÇÃO	
1. Disciplina:	Introdução ao Direito
2. Ementa:	Esta disciplina discute os aspectos fundamentais da administração relacionados ao ambiente externo e planejamento. Serão estudados temas como: responsabilidade social e ética, mercado internacional, empreendedorismo, administração estratégica, implementação de estratégia, tomada de decisões, ferramentas e técnicas para planejamento e tomada de decisão. É objetivo analisar com profundidade o tema administração nos seus aspectos históricos e teóricos verificando o impacto do ambiente externo nas organizações bem como a atividade interna de planejamento e tomada de decisão. Esta análise permitirá sugerir formas práticas avançadas e eficazes de se administrar uma instituição.
3. Objetivos Gerais:	<ol style="list-style-type: none"> 1. Ensejar o domínio das noções conceituais básicas afetas à Ciência do Direito e ao seu objeto, notadamente, aquelas pertinentes à teoria geral e constitucional. 2. Possibilitar a compreensão do Direito enquanto sistema normativo peculiar, cujas espécies integrantes — os princípios e as regras — foram nele introduzidas por veículos oriundos de fontes distintas hierarquicamente. 3. Permitir a apreensão dos rudimentos teóricos basilares relativos à hermenêutica, à interpretação e à aplicação do Direito. 4. Propiciar o conhecimento dos elementos mais importantes da Teoria da Constituição e dos institutos processuais que lhe são pertinentes
4. CONTEÚDO PROGRAMÁTICO:	<ol style="list-style-type: none"> 1. NOÇÃO SOBRE A CIÊNCIA DO DIREITO E O ORDENAMENTO JURÍDICO. 2. FONTES DO DIREITO E VEÍCULOS INTRODUTÓRIOS DE NORMAS JURÍDICAS. 3. NORMA JURÍDICA. 4. RELAÇÃO JURÍDICA E SEUS ELEMENTOS. 5. HERMENÊUTICA, INTERPRETAÇÃO E APLICAÇÃO DO DIREITO. 6. PODER CONSTITUINTE E PODER REFORMADOR. 7. PROCESSO LEGISLATIVO. 8. PECULIARIDADES AFETAS À HERMENÊUTICA, INTERPRETAÇÃO E APLICAÇÃO DA CONSTITUIÇÃO. 9. EFETIVIDADE DAS NORMAS CONSTITUCIONAIS PROGRAMÁTICAS. 10. CONTROLE DE CONSTITUCIONALIDADE DAS LEIS E ATOS ADMINISTRATIVOS NORMATIVOS OU DE EXECUÇÃO

PLANO DE DISCIPLINA	
CENTRO UNIVERSITÁRIO ADVENTISTA DE SÃO PAULO CURSO DE ADMINISTRAÇÃO	
1. Disciplina:	Leitura e Interpretação de Texto
2. Ementa:	A disciplina abordará a importância do uso da linguagem padrão e a sua adequação aos diferentes contextos que ela propicia, enfocando a leitura, interpretação e produção de textos bem como os direcionados à área administrativa e comercial. Identificará também os aspectos lingüístico-gramaticais que se mostram marcantes no uso da linguagem.
3. Objetivos Gerais:	1. Estimular a atividade da redação como uma prática de linguagem que permite ao indivíduo encontrar-se consigo mesmo, manter um contato mais profundo com a língua e a realidade, e também refletir sobre as possibilidades que o código lingüístico lhe oferece para a tradução do pensamento, da emoção e da própria realidade.
4. CONTEÚDO PROGRAMÁTICO:	<ol style="list-style-type: none"> 1. A ESCRITA E A INTERPRETAÇÃO <ol style="list-style-type: none"> 1.1. Introdução ao estudo de comunicação e expressão: “A beleza da interpretação”. 1.2. Interpretação e análise crítica: Texto “O meu leitorado”. 1.3. Estrutura sintática da frase / Processos sintáticos. 2. FUNÇÕES DA LINGUAGEM <ol style="list-style-type: none"> 2.1. Discurso direto, indireto e indireto-livre. 2.2. Interpretação e análise crítica: Texto “Escrever é transbordar”. 2.3. As funções da linguagem na expressão e na comunicação. 2.4. Dificuldades Ortográficas. 3. CRIANDO IDÉIAS <ol style="list-style-type: none"> 3.1. Interpretação e análise crítica: Texto “Eu sou aquilo que escrevo”. 3.2. Regência verbal e nominal. 3.3. Textos para interpretação: “O sapo e a rã” e “A porquinha do rabinho esticadinho” – Rubem Alves. 3.4. Descrição. 4. CRIANDO IDÉIAS <ol style="list-style-type: none"> 4.1. Interpretação e análise crítica: Texto “O plágio criativo”. 4.2. Concordância Nominal. 4.3. Concordância Verbal. 4.4. Narração. 5. CRIANDO IDÉIAS <ol style="list-style-type: none"> 5.1. Interpretação e análise crítica: Texto “A convicção que inspira”. 5.2. Dissertação.

PLANO DE DISCIPLINA	
CENTRO UNIVERSITÁRIO ADVENTISTA DE SÃO PAULO	
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO	
5. Disciplina:	Matemática I
6. Ementa:	Relação e Funções, Função Linear, Função Exponencial, Função Logarítmica e Limites
7. Objetivos Gerais:	<ol style="list-style-type: none"> 1. Levar o aluno a revisar conceitos básicos de funções , bem como analisar, resolver problemas sobre relações e funções. 2. Desenvolver o hábito da pesquisa e leitura de textos com aplicações para área Administração e Economia.
8. CONTEÚDO PROGRAMÁTICO:	<ol style="list-style-type: none"> 11. REVISÃO GERAL DA MATEMÁTICA BÁSICA. 12. RELAÇÕES E FUNÇÕES. <ol style="list-style-type: none"> 12.1. Linguagem da Teoria dos Conjuntos 12.2. Par Ordenado e Plano Cartesiano 12.3. Funções 12.4. Tipos de Funções 12.5. Gráfico de Funções 13. FUNÇÃO LINEAR. <ol style="list-style-type: none"> 13.1. Aplicação de funções na Administração e Economia 14. FUNÇÃO EXPONENCIAL <ol style="list-style-type: none"> 14.1. Introdução 14.2. Resolução da Equação Exponencial 14.3. Função Exponencial 14.4. Construção de Gráficos 14.5. Aplicações Financeiras e Econômicas. 15. FUNÇÃO LOGARÍTMICA <ol style="list-style-type: none"> 15.1. Definição de Logaritmo 15.2. Propriedades dos Logaritmos 15.3. Equações Logarítmicas 15.4. Funções Logarítmicas 15.5. Gráficos 16. APLICAÇÕES DA FUNÇÃO LOGARÍTMICA

PLANO DE DISCIPLINA	
CENTRO UNIVERSITÁRIO ADVENTISTA DE SÃO PAULO CURSO DE ADMINISTRAÇÃO	
1. Disciplina:	Teoria Geral da Administração I
8. Ementa:	<p>Esta disciplina apresenta a evolução do pensamento administrativo desde seus primórdios até os dias de hoje, examinando seus fundamentos, idéias e principais elaboradores. Começando com:</p> <p>O que é administração. As habilidades e áreas de atuação do administrador. Antecedentes históricos da moderna administração. Administração Científica. Teoria Clássica da Administração. Teoria das Relações Humanas. Teoria Neoclássica da Administração. Administração por objetivos.</p>
9. Objetivos Gerais:	<ol style="list-style-type: none"> 1. Descrever o campo da administração e identificar as principais características e tarefas do administrador. 2. Analisar a importância da administração nos dias atuais e verificar como ela se tornou uma atividade imprescindível na condução da moderna sociedade. 3. Identificar os fundamentos da Administração Científica e seu impacto, especialmente no setor industrial. 4. Definir as bases da estrutura e do processo administrativo bem como apreciar as limitações e restrições da Teoria Clássica da Administração. 5. Analisar as mudanças de enfoque administrativo bem como apreciar as limitações e restrições da Teoria Clássica da Administração. 6. Analisar o processo de atualização e redimensionamento das bases da Teoria Clássica, para um ênfase nos objetivos e resultado e serem atingidos pela organização. 7. Descrever e mostrar as origens e as principais características da APO.
10. Conteúdo Programático:	<ol style="list-style-type: none"> 1. O QUE É ADMINISTRAÇÃO: <ol style="list-style-type: none"> 1.1. Administração hoje Perspectivas da administração 2. AS HABILITAÇÕES E ÁREAS DE ATUAÇÃO DO ADMINISTRADOR <ol style="list-style-type: none"> 2.1. Tipos de administradores Níveis administrativos Habilidades administrativas e a distribuição do tempo do administrador. Formação do administrador

3. ANTECEDENTES HISTÓRICOS DA MODERNA ADMINISTRAÇÃO
 - 3.1. Administração na Antiguidade: Moisés, Salomão, Neemias, etc.
 - Influência dos filósofos
 - Influência da Igreja e do Exército
 - Influência da Revolução Industrial
 - Influência dos economistas liberais
 - Precursos da Administração Científica
4. ADMINISTRAÇÃO CIENTÍFICA
 - 4.1. A obra de Taylor
 - Organização Racional do Trabalho
 - Princípios da Administração Científica
 - Crítica à teoria da Administração Científica
5. APRESENTAÇÃO DE SEM. SOBRE TEMAS EMERGENTES NA ÁREA DA ADMINISTRAÇÃO
 - 5.1. PROVA BIMENSAL
6. TEORIA CLÁSSICA DA ADMINISTRAÇÃO
 - A obra de Fayol
 - Teoria da organização
 - Elementos da administração
 - Princípios de administração
 - Crítica à Teoria Clássica
7. TEORIA DAS RELAÇÕES HUMANAS
 - A Experiência de Hawthorne
 - A civilização industrializada e o homem
 - Função básica da organização industrial
 - Decorrências da Teoria das Relações Humanas
8. TEORIA NEO CLÁSSICA DA ADMINISTRAÇÃO
 - Características da Teoria Neoclássica
 - Centralização versus descentralização
 - Funções do administrador
 - Tipos de organização
 - Departamentalização
9. ADMINISTRAÇÃO POR OBJETIVOS – APO
 - Origens da APO
 - Características da APO
 - Fixação de objetivos
 - Planejamento estratégico e planejamento tático
 - Ciclo da APO
 - Apreciação crítica da APO
10. APRESENTAÇÃO DE SEMINÁRIOS SOBRE TEMAS EMERGENTES NA ÁREA A ADMINISTRAÇÃO

PLANO DE DISCIPLINA
CENTRO UNIVERSITÁRIO ADVENTISTA DE SÃO PAULO CURSO DE ADMINISTRAÇÃO
5. Disciplina: Tópicos Emergentes I
6. Ementa: Abordagem ampla e irrestrita, no formato de seminários, de temas pertinentes ao mundo corporativo e de negócios.
7. Objetivos Gerais: 1. Introduzir o estudante no mundo corporativo e de negócios, dando-lhe uma visão das tendências atuais do setor.
8. CONTEÚDO PROGRAMÁTICO: 1. OS SEGUINTE TEMAS SERÃO PREFERENCIALMENTE ABORDADOS: 2. CARREIRA INDIVIDUAL 3. MUNDO DO EXECUTIVO 4. ENDÊNCIAS SOCIAIS E ECONÔMICAS DESTA DÉCADA 5. GLOBALIZAÇÃO 6. HIERARQUIA 7. MOTIVAÇÃO 8. COLOCAÇÃO PROFISSIONAL 9. TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO 10. MARKETING.

ANEXO VIII – PLANO DE DISCIPLINA DO CURSO DE ADMINISTRAÇÃO – 2º SEMESTRE

PLANO DE DISCIPLINA
CENTRO UNIVERSITÁRIO ADVENTISTA DE SÃO PAULO CURSO DE ADMINISTRAÇÃO
1. Disciplina: ANTROPOLOGIA CRISTÃ
2. Ementa: Estudo da Origem do Homem, sua natureza, queda, o conflito cósmico e a solução para o pecado através da redenção em Cristo.
3. Objetivos Gerais: <ol style="list-style-type: none"> 1. Estabelecer um conceito sobre o Deus do Cristianismo 2. Analisar a singularidade de Deus Seu caráter e atributos analisando através da Bíblia a pluralidade e unicidade da Trindade nas ações e decisões. 3. Focalizar os anjos como seres reais criados por Deus, responsáveis por exercer funções específicas, obedecendo hierarquicamente funções previamente determinadas por seu Criador. 4. Conhecer a origem do mal de acordo com o relato bíblico. 5. Analisar a origem da vida a partir do relato bíblico, enfatizando o conceito de que o ser humano foi criado à imagem e semelhança de Deus 6. Estudar a queda do Homem, analisando os efeitos do pecado sobre a humanidade nos dias atuais 7. Apresentar o plano desenvolvido por Deus para a redenção da família por Ele criada, ressaltando a grandeza do amor divino.
4. Conteúdo Programático: <ol style="list-style-type: none"> 1. CONCEPÇÃO BÍBLICA SOBRE A NATUREZA HUMANA 2. QUEM SÃO OS ANJOS 3. A ORIGEM DO MAL 4. A ORIGEM DO HOMEM 5. A QUEDA DO HOMEM 6. CONSEQÜÊNCIAS DO PECADO 7. A SOLUÇÃO PARA O PROBLEMA DO PECADO: O PLANO DA REDENÇÃO 8. A ERRADICAÇÃO DO PECADO NO UNIVERSO

PLANO DE DISCIPLINA	
CENTRO UNIVERSITÁRIO ADVENTISTA DE SÃO PAULO	
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO	
5. Disciplina:	Instituições de Direito Público e Privado I
6. Ementa:	Esta disciplina discute os aspectos fundamentais da administração relacionados ao ambiente externo e planejamento. Serão estudados temas como: responsabilidade social e ética, mercado internacional, empreendedorismo, administração estratégica, implementação de estratégia, tomada de decisões, ferramentas e técnicas para planejamento e tomada de decisão. É objetivo analisar com profundidade o tema administração nos seus aspectos históricos e teóricos verificando o impacto do ambiente externo nas organizações bem como a atividade interna de planejamento e tomada de decisão. Esta análise permitirá sugerir formas práticas avançadas e eficazes de se administrar uma instituição.
7. Objetivos Gerais:	<ol style="list-style-type: none"> 1. Possibilitar o conhecimento dos principais conceitos afetos às instituições basilares do Direito Administrativo, Financeiro e Tributário. 2. Permitir a apreensão do significado dos princípios da administração e de sua divisão em direta e indireta, bem como de seus poderes 3. Ensejar o domínio teórico-prático das principais noções inerentes aos atos, licitações e contratos administrativos e à intervenção do Estado na propriedade com os efeitos daí advindos. 4. Legar a compreensão rudimentar dos elementos do Direito Financeiro. 5. Propiciar o entendimento do conceito, princípios e classificação dos tributos, da competência e capacidade tributárias, bem como da obrigação, crédito e crimes contra a ordem tributária.
8. CONTEÚDO PROGRAMÁTICO:	<ol style="list-style-type: none"> 17. Princípios da administração pública. 18. Administração direta e indireta e seus poderes. 19. Atos administrativos e controle da administração pública. 20. Licitação e contrato administrativo. 21. Serviços e bens públicos. 22. Crimes contra a administração pública. 23. Intervenção do Estado na propriedade e sua responsabilidade civil. 24. Rudimentos do Direito Financeiro. 25. Conceito e classificação dos tributos. 26. Princípios tributários. 27. Competência e capacidade tributária. 28. Obrigação e crédito tributário. 29. Crimes contra a ordem tributária.

PLANO DE DISCIPLINA

CENTRO UNIVERSITÁRIO ADVENTISTA DE SÃO PAULO CURSO DE ADMINISTRAÇÃO

9. Disciplina: Língua Portuguesa II

10. Ementa:

Técnicas de leitura, interpretação e produção de textos de gêneros diversos: expositivo, argumentativo, relatórios administrativos, correspondência administrativa e comercial. Gramática aplicada aos textos: ortografia, acentuação, pontuação, concordância, regência. Reescritura de textos para evitar falhas comuns.

11. Objetivos Gerais:

1. Estimular a atividade da redação como uma prática de linguagem que permite ao indivíduo encontrar-se consigo mesmo;
2. Manter um contato mais profundo com a língua e a realidade;
3. Refletir sobre as possibilidades que o código lingüístico lhe oferece para a tradução do pensamento, da emoção e da própria realidade.

2.1.

12. CONTEÚDO PROGRAMÁTICO:**1. CONTAR HISTÓRIAS****1.1. Interpretação e análise crítica****2.2. Formação das palavras**

3.3. Revisão de verbos

4.4. Narração / Descrição

2. DISCUTIR ESCRREVENDO

2.1. Interpretação e análise crítica

2.2. Acentuação gráfica

2.3. Classificação do sujeito

2.4. Dissertação

3. REDAÇÃO TÉCNICA

3.1. Interpretação e análise crítica

3.2. Classificação do predicado

3.3. Revisão de pontuação

3.4. Revisão de regência

3.5. Descrição técnica / Relatório administrativo / Carta comercial

4. REDAÇÃO TÉCNICA

4.1. Interpretação e análise crítica

4.2. Ortografia

4.3. Revisão de Concordância

4.4. Telegrama / Requerimento / Ofício / Declaração / Ata

5. REDAÇÃO TÉCNICA**5.1. Interpretação e análise crítica**

- Circular / Parecer / Procuração / Abaixo-assinado / Curriculum Vitae

PLANO DE DISCIPLINA
CENTRO UNIVERSITÁRIO ADVENTISTA DE SÃO PAULO CURSO DE ADMINISTRAÇÃO
9. Disciplina: Matemática II
10. Ementa: Juros, Capitalização. Fluxos de caixa. Descontos e séries de pagamentos. Empréstimo. Financiamento e aplicações financeiras. Calculadoras financeiras e planilhas eletrônicas EXCEL.
11. Objetivos Gerais: 1. Trabalhar com matemática financeira, utilizando os conceitos de juros simples, compostos, fluxos de caixa. 2. Pesquisas e leituras de textos com aplicações para área Administrativa, uso de calculadora financeira..
12. CONTEÚDO PROGRAMÁTICO: 30. JUROS SIMPLES E COMPOSTO. 31. DESCONTOS SIMPLES E COMPOSTO. 32. CAPITALIZAÇÃO E AMORTIZAÇÃO 33. EMPRÉSTIMOS E PLANOS DE AMORTIZAÇÃO 34. NOÇÕES BÁSICAS DO USO CALCULADORAS FINANCEIRAS E SUAS APLICAÇÕES

PLANO DE DISCIPLINA

CENTRO UNIVERSITÁRIO ADVENTISTA DE SÃO PAULO CURSO DE ADMINISTRAÇÃO

1. Disciplina: MICROECONOMIA

8. Ementa:

O conceito de economia e dos sistemas econômicos. A economia e a necessidade de escolha. Os agentes econômicos. O conceito de sistema econômico. O sistema de economia de mercado. Os sistemas de economia centralizada, a empresa e a produção. Os custos de produção. A remuneração dos fatores de produção. O mercado, a demanda, a oferta, os preços e a elasticidade. A concorrência perfeita. O monopólio e o oligopólio. Resenha histórica do pensamento econômico.

9. Conteúdo Programático:

1. O CONCEITO DE ECONOMIA
2. O PROBLEMA ECONÔMICO: A ESCASSEZ
3. AS NECESSIDADES DE BENS ECONÔMICOS E OS SERVIÇOS
4. OS RECURSOS OU FATORES DE PRODUÇÃO
5. A NECESSIDADE DE ESCOLHA E O CUSTO DE OPORTUNIDADE
6. OS AGENTES ECONÔMICOS
7. A ATIVIDADE ECONÔMICA E OS AGENTES ECONÔMICOS
8. AS EMPRESAS
9. AS FAMÍLIAS OU UNIDADES FAMILIARES
10. O SETOR PÚBLICO
11. O DESENVOLVIMENTO DO SETOR PÚBLICO
12. O CONCEITO DE SISTEMA ECONÔMICO
13. OS SISTEMAS ECONÔMICOS E AS TROCAS. A TROCA. AS TROCAS E O DINHEIRO
14. O SISTEMA DE ECONOMIA DE MERCADO
15. O FUNCIONAMENTO DO SISTEMA DE ECONOMIA DE MERCADO
16. A DEMANDA
17. A OFERTA
18. O EQUILÍBRIO DE MERCADO
19. A ALOCAÇÃO DE RECURSOS E O SISTEMA DE ECONOMIA DE MERCADO
20. AS FASES DO PROCESSO DE ALOCAÇÃO DE RECURSOS
21. OS SISTEMAS DE ECONOMIA CENTRALIZADA
22. AS LIMITAÇÕES DO SISTEMA DE ECONOMIA DE MERCADO
23. O SISTEMA DE ECONOMIA DE MERCADO
24. O SISTEMA DE ECONOMIA CENTRALIZADA
25. A VOLTA DO MERCADO
26. AS ECONOMIAS MISTAS E O MERCADO
27. A EMPRESA E A PRODUÇÃO
28. A EMPRESA, A PRODUÇÃO, OS BENEFÍCIOS, OS LUCROS

29. A TECNOLOGIA E A EMPRESA
30. A PRODUÇÃO E O CURTO PRAZO
31. A PRODUÇÃO E O LONGO PRAZO
32. A EFICIÊNCIA TÉCNICA E A EFICIÊNCIA ECONÔMICA
33. OS CUSTOS DE PRODUÇÃO
34. OS CUSTOS NA EMPRESA
35. OS CUSTOS A CURTO PRAZO
36. OS CUSTOS A LONGO PRAZO
37. AS ECONOMIAS DE ESCALA
38. O PRODUTO E O CUSTO MARGINAL
39. A REMUNERAÇÃO DOS FATORES DE PRODUÇÃO
40. A EMPRESA E OS FATORES DE PRODUÇÃO
41. OS SALÁRIOS
42. A RENDA DA TERRA
43. OS JUROS E O CAPITAL
44. O MERCADO, OS PREÇOS E A ELASTICIDADE
45. A CURVA DE DEMANDA
46. A CURVA DE OFERTA
47. QUANTIDADE DEMANDADA E QUANTIDADE OFERTADA
48. AS VARIAÇÕES NOS PREÇOS E A ELASTICIDADE DA DEMANDA
49. A ELASTICIDADE DA DEMANDA E A RECEITA TOTAL
50. A CONCORRÊNCIA PERFEITA, O MONOPÓLIO E O OLIGOPÓLIO
51. O MERCADO E A CONCORRÊNCIA
51. A CONCORRÊNCIA PERFEITA
53. O MONOPÓLIO
54. OS MERCADOS OLIGOPOLISTAS
55. EVOLUÇÃO HISTÓRICA DO PENSAMENTO ECONÔMICO
56. ANTIGUIDADE CLÁSSICA
57. PENSAMENTO ECONÔMICO DA IDADE MÉDIA
58. MERCANTILISMO
59. REVOLUÇÃO FILOSÓFICA E INDUSTRIAL
60. ESCOLA FISIOCRATA
61. ESCOLA CLÁSSICA OU LIBERAL
62. A REVOLUÇÃO KEYNESIANA
63. A NOVA ECONOMIA

PLANO DE DISCIPLINA
CENTRO UNIVERSITÁRIO ADVENTISTA DE SÃO PAULO CURSO DE ADMINISTRAÇÃO
Disciplina: Sociologia Aplicada à Administração
Ementa: A disciplina percorre as principais correntes teóricas clássicas da Sociologia mundial e avalia os principais movimentos sociais e característica da sociedade no início do século XXI.
Objetivos Gerais: 1. Permitir ao acadêmico compreender o funcionamento da sociedade a partir de uma perspectiva teórica e as possibilidades de intervenção na realidade social.
Conteúdo Programático: 1. GRANDES TEÓRICOS: 1.1. Durkhiem; 1.2. Marx 1.3. Weber 1.4. Bourdieu 2. GRANDES TEMAS ATUAIS 2.1. Caráter Nacional Brasileiro 2.2. Globalização 2.3. Era Tecnológica 2.4. As multinacionais e a nova flexibilidade do trabalho 2.5. Fundamentalismos Religiosos 2.6. Movimentos Sociais dos Excluídos 2.7. Ambientalismo 2.8. Mudanças Familiares 2.9. Crime Globalizado 2.10. Quarto Mundo 2.11. Educação, Empregabilidade e Mobilidade Social

PLANO DE DISCIPLINA

CENTRO UNIVERSITÁRIO ADVENTISTA DE SÃO PAULO CURSO DE ADMINISTRAÇÃO

13. Disciplina: Teoria Geral da Administração II

14. Ementa:

Apresentar a evolução do pensamento administrativo desde a abordagem Burocrática e Estruturalista, passando pela Comportamental, Desenvolvimento Organizacional, Sistêmica, Contingencial, até as novas abordagens nos dias de hoje.

Examinar seus fundamentos, idéias e principais elaboradores. Começando com:

Weber, Durkheim, passando por diversos teóricos como Drucker, Juram, Porter e até nossos dias com Sveiby, Senge, Davemport, etc.

15. Objetivos Gerais:

- 1.Descrever o campo da administração e identificar as principais características e tarefas do administrador;
- 2.Analisar a importância da administração nos dias atuais e verificar como ela se tornou uma atividade imprescindível na condução da moderna sociedade;
- 3.Identificar novos fundamentos da Administração e seu impacto;
- 4.Ampliar o conhecimento das bases da estrutura e do processo administrativo;
- 5.Apreciar as inovações, limitações e restrições das Teorias Administrativas;
- 6.Analisar as mudanças de enfoque administrativo;
- 7.Apreciar como as Teorias se utilizaram do conhecimento acumulado no desenvolvimento de novos conceitos e procedimentos;
- 8.Analisar o processo de atualização e redimensionamento das bases da Teoria Administrativa, para uma ênfase nos objetivos e resultados e serem atingidos pelas organizações;

2.2.10. CONTEÚDO PROGRAMÁTICO:**5. A ADMINISTRAÇÃO ONTEM E HOJE:**

1.1. Revisão rápida de Administração científica, Teoria Clássica, Teoria das Relações Humanas.

1.2. Perspectivas atuais da administração

2. ABORDAGEM ESTRUTURALISTA DA ADMINISTRAÇÃO

2.1. Modelo Burocrático;

2.2. Teoria Estruturalista;

3. ABORDAGEM COMPORTAMENTAL DA ADMINISTRAÇÃO

3.1. Teoria Comportamental

3.2. Teoria do Desenvolvimento Organizacional

4. ABORDAGEM SISTÊMICA DA ADMINISTRAÇÃO

4.1. Tecnologia e Administração – Infra-estrutura

4.2. Teoria Matemática da Administração – Decisões racionais

4.3. Teoria de Sistemas – Ampliando as fronteiras organizacionais

5. ABORDAGEM CONTINGENCIAL

5.1. Teoria da Contingência

5.2. Flexibilidade

5.3. Agilidade Administrativa

6. NOVAS ABORDAGENS DA ADMINISTRAÇÃO

6.1. Para onde vai a Administração

6.2. A busca da Competitividade

6.3. Mudança e Incerteza

6.4. Qualidade Total e Melhoria Contínua

6.5. Reengenharia

6.6. Benchmarking

6.7. Gestão de Projetos

6.8. Gestão do Conhecimento e Capital Intelectual

6.9. Ética e Responsabilidade Social

ANEXO IX – PLANO DE DISCIPLINA DO CURSO DE ADMINISTRAÇÃO – 4º SEMESTRE

PLANO DE DISCIPLINA	
CENTRO UNIVERSITÁRIO ADVENTISTA DE SÃO PAULO	
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO	
2. Disciplina: Administração de Recursos Materiais e Patrimoniais II	
3. Objetivos Gerais:	Identificar e analisar os conceitos básicos sobre recursos, operar processos de controle e gestão de recursos materiais e patrimoniais e enfatizar a importância da tecnologia, logística e controle no contexto da globalização.
4. Ementa:	Gestão de Compras. Aquisição de Recursos Materiais. Aquisição de Recursos Patrimoniais: Empreendimentos e Equipamentos. Recursos Patrimoniais, Manutenção de Ativos Imobilizados, Gestão da Distribuição Logística, Gerenciamento da Cadeia de Suprimentos, Distribuição.
5. Conteúdo Programático:	<p>MÓDULO III – Aquisição de Recursos Materiais e Patrimoniais MÓDULO IV – Administração Patrimonial MÓDULO V – Gestão da Distribuição – Logística</p> <p><u>Calendário – Conteúdo Programático</u></p> <p>MÓDULO III - Aquisição de Recursos Materiais e Patrimoniais</p> <p>03.08/CH-02 – <u>Gestão de Compras</u> – Função Compras, Novas Formas de Comprar: EDI, Internet, Cartões de Crédito. Estratégias: Verticalização, Horizontalização – Ética em Compras.</p> <p>10.08/CH-02 – Dinâmica de Grupo e Questões para Discussão.</p> <p>17.08/CH-02 – <u>Aquisição de Recursos Materiais</u>, Sinal de Demanda, Solicitação de Compra, MRP, Sistema Just-in-time, Contratos de Fornecimento, Softwares de Planejamento e Controle. Fases.</p> <p>24.08/CH-02 – Procedimentos, Parcerias, Evolução do Relacionamento Cliente/Fornecedor, Avaliação dos Fornecedores – Avaliação dos Quesitos.</p> <p>31.08/CH-02 – Estudo de Casos – Gestão de Compras. 07.09 – Feriado – Independência do Brasil</p> <p>14.09/CH-02 – <u>Aquisição de Recursos Patrimoniais</u>, Recursos Patrimoniais, Organização: Softwares de Planejamento, Procedimentos, Sinal de Demanda, Contratos.</p> <p>17.09/CH-02 – Apresentação de Seminário – <u>Parcerias e Integração de Processos na Cadeia de Suprimentos</u> – Conceitos, Níveis de Cooperação, Níveis de Relacionamentos, Processo de Parceria, Motivadores, Componentes e Resultados, Casos de Sucesso de Parcerias.</p> <p>21.09/CH-02 – <u>Aquisição de Equipamentos</u>; Projetos, Especificações, Avaliações,</p>

- Responsabilidade de Transporte e Avaliação , Prazo para o Equipamento Attingir o Desempenho, Treinamento de Pessoal, Seguros.
28.09/CH-02 – Prova I

MÓDULO IV – Administração Patrimonial

- 05.10/CH-02 – Recursos Patrimoniais, Classificação dos Bens, Patrimônio da Empresa, Codificação, Depreciação, Vida Econômica de Um Bem, Substituição de Equipamento, Indicadores.
12.10 – Recesso Docente - Feriado
19.10/CH-02 – Dinâmica de Grupo, Questões para Discussão.
22.10/CH-02 – Apresentação de Seminários – Abordagem Logística – Logística, Três Dimensões da Logística, Lead Times, Casos Notórios de Distribuição.
26.10/CH-02 – Manutenção de Ativos Imobilizados, Política de Manutenção – Custos Associados à Manutenção – Gestão de Manutenção de Instalações Fabris, Gestão de Instalações Prediais
02.11 – Feriado – Finados

MÓDULO V – Gestão da Distribuição - Logística

- 09.11/CH-02 – Gerenciamento da Cadeia de Suprimentos, Supply Chain Management, Cadeia de Suprimentos, Fornecedores, Abastecimento: Recebimento, Armazenagem, Operação Industrial.
12.11/CH-02 – Apresentação de Seminário – A Distribuição – Conceitos. Transportes, Milk Run, Cross-docking, Transit Point, Merge in Transit, Just-in-sequence, Tecnologia de Informação de Comunicação na SCM, Casos Notórios de Distribuição.
16.11/CH-02 – Dinâmica de Grupo, Revisão da Matéria.
23.11/CH-02 – Prova II.
30.11/CH-02 – Estudo de Casos na Administração de Recursos Materiais.
07.12/CH-02 – Questões para Discussão sobre Recursos Patrimoniais.
14.12/CH-02 – Prova Substitutiva
16.12 – Encerramento do Ano Letivo.

PLANO DE DISCIPLINA	
CENTRO UNIVERSITÁRIO ADVENTISTA DE SÃO PAULO CURSO DE ADMINISTRAÇÃO	
Disciplina: Administração de Recursos Humanos II	
1. Objetivos Gerais:	<ul style="list-style-type: none"> - Compreender os processos de aplicação de pessoas na organização. - Definir o conceito de remuneração e de incentivos. - Analisar os mais recentes métodos de remuneração. - Descrever o conceito de benefícios sociais como remuneração indireta. - Destacar o conceito de treinamento e desenvolvimento de pessoas. - Compreender a importância da higiene e da segurança do trabalho. - Conhecer o formato adequado do banco de dados de R. H.
2. Ementa:	Administração de Salários. Planos de Benefícios Sociais. Higiene e Segurança do Trabalho. Relações Trabalhistas. Treinamento e Desenvolvimento de Pessoal. Desenvolvimento Organizacional. Banco de Dados e Sistemas de Informações. Auditoria de Recursos Humanos.
3. Conteúdo Programático:	<p>A. Compensação – Administração de Salários O Caráter Multivariado do Salário. Conceito de Administração de Salários. Avaliação e Classificação de Cargos. Pesquisa Salarial. Política Salarial. Decorrências dos Salários. Remuneração Variável.</p> <p>PLANOS DE BENEFÍCIOS SOCIAIS Origens dos Benefícios Sociais. Tipos de Benefícios Sociais. Benefícios Flexíveis. Custos dos Planos de Benefícios Sociais. Critérios para o Planejamento de Serviços e Benefícios Sociais. Objetivos de um Plano de Benefícios Sociais.</p> <p>Higiene e Segurança do Trabalho Higiene do Trabalho. Condições Ambientais de Trabalho. Segurança do Trabalho.</p> <p>Relações Trabalhistas Políticas de Relações Trabalhistas. O Sindicalismo. Meios de Ação Sindical. Meios de Ação Patronal. Representação dos Trabalhadores na Organização.</p>

Conflitos Trabalhistas.

Convenção Coletiva.

Treinamento e Desenvolvimento de Pessoal

Conceitos e Tipos de Educação.

Treinamento.

Ciclo do Treinamento.

Análise Organizacional, dos Recursos Humanos, das Operações e Tarefas.

Meios de Levantamento de Necessidades de Treinamento.

Programação de Treinamento.

Execução do Treinamento, e Avaliação dos Resultados.

Ensino à Distância.

Educação Corporativa.

Desenvolvimento Organizacional

Pressupostos Básicos do Desenvolvimento Organizacional.

Características do D.O.

O Processo do D. O.

Técnicas de Intervenção em D. O.

Modelos de D. O.

Objetivos do D. O

BANCO DE DADOS E SISTEMAS DE INFORMAÇÕES

Conceitos de Dados e de Informação

Banco de Dados em Recursos Humanos.

Processamento de Dados.

Sistemas de Informações Gerais (S 19)

Sistemas de Informações de Recursos Humanos.

Principais Aplicações do Sistema de Informações de Recursos Humanos.

Auditoria de Recursos Humanos

Padrões de Avaliação e Controle em R. H.

Fontes de Informação.

Amplitude e Profundidade de Ação da Auditoria.

O Agente de Auditoria de R. H.

8.5.Contabilidade de R.H. e Balanço Social.

PLANO DE DISCIPLINA
CENTRO UNIVERSITÁRIO ADVENTISTA DE SÃO PAULO CURSO DE ADMINISTRAÇÃO
1. Disciplina: Administração de Sistema de Informação II
<p>2. Ementa:</p> <p>1) Solução de Problemas com Sistemas de Informação – S.I.; Análise de Problemas de Pensamento Crítico; Projetando Soluções de S.I.; Abordagens Alternativas para Soluções de S.I.; Seguranças de Suporte Gerencial; 2) Visão Geral de Aplicações de Sistemas de Informação – S.I.; Sistemas Empresariais Básicos; Trabalho do Conhecimento: Sistemas para Escritórios e Profissionais; Inteligência Artificial; Sistemas de Suporte Gerencial.</p>
<p>3. Objetivos Gerais:</p> <p>Capacitar os alunos a compreenderem as características dos profissionais e carreiras de Sistemas de Informação;</p> <ul style="list-style-type: none"> • Este curso objetiva colocar os egressos no contexto das organizações utilizando recursos das Telecomunicações e Internet. • Explicar como a tecnologia Internet tem transformado organizações e modelos de negócios; • Solucionar problemas com S.I., primeiramente detectar os problemas, para depois projetar soluções de S.I. • Discutir a segurança em Sistemas de Informações:
<p>4. Conteúdo Programático:</p> <ul style="list-style-type: none"> • SOLUÇÃO DE PROBLEMAS COM S.I. • Análise de Problemas: Capacidade de Pensamento Crítico; • Projetando Soluções de S.I. • Abordagens Alternativas para Soluções de S.I. • Segurança de S.I. • VISÃO GERAL DE APLICAÇÕES DE S.I. • Sistemas Empresariais Básicos; • Trabalho do Conhecimento: Sistemas para Escritórios e Profissionais; • Inteligência Artificial; • Sistemas de Suporte Gerencial.

PLANO DE DISCIPLINA
CENTRO UNIVERSITÁRIO ADVENTISTA DE SÃO PAULO CURSO DE ADMINISTRAÇÃO
16. Disciplina: Administração Financeira e Orçamentária II.
9. Ementa: Aplicação dos Índices de Avaliação das Demonstrações Financeiras; Modelos de Fluxos da Caixa planejados de acordo com as necessidades Empresariais; Mercados financeiros nacionais e internacionais; Opções e políticas de investimentos Empresariais no Brasil.
10 Objetivos Gerais: Auxiliar os alunos a praticarem as fundamentais análises financeiras, desenvolvendo a percepção acadêmica aos objetivos econômicos Empresariais; Proporcionar aos alunos uma visão abrangente na interpretação das variáveis numéricas contabilizados em fluxos de caixa, planejadas de acordo com as necessidades de tempo e transformações do Capital nas Empresas.
¹¹ 11. Conteúdo Programático: A- Índices Financeiros abordagem global; B- Fluxo de caixa e seus princípios introdutórios; C- Sistemas e modelos de Fluxos de Caixa; D- Planejamento Financeiro; E- Alavancagem Empresarial e Estrutura de Capital; F- Sistemas de investimentos no Brasil; G- Fundamentos sobre a Administração Financeira Internacional;

PLANO DE DISCIPLINA
CENTRO UNIVERSITÁRIO ADVENTISTA DE SÃO PAULO CURSO DE ADMINISTRAÇÃO
1. Disciplina: Administração Mercadológica II
<p>6. Objetivos Gerais:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Oferecer ao estudante uma abordagem prática e gerencial do marketing. - Criar uma base sólida em princípios de marketing e um bom entendimento da dinâmica empresarial. - Prover uma visão ao estudante de como os elementos do composto de marketing são usados para criar valor superior para os clientes e alcançar os objetivos organizacionais.
<p>7. Ementa: Administração e venda no Brasil. A gerência de vendas. Planejamento de vendas. Recrutamento e seleção de vendedores. Motivação. Remuneração da força de vendas. Treinamento de vendas. Técnicas de vendas: Controle. Análise e avaliação. Auditoria de vendas. Gerenciamento de Marketing: propaganda, preços, distribuição.</p>
<p>8. Conteúdo Programático:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Planejamento de Produtos - Desenvolvimento e estratégias de ciclo de vida de produtos - Fixando preços de produtos - Estratégias de fixação de preços - Distribuição de produtos - Canais de distribuição e gerenciamento da logística - Colocando produtos: varejo e atacado - Promovendo produtos: Estratégias de comunicação em Marketing - Promovendo produtos: Propaganda, Promoção de vendas e Relações Públicas - Promovendo produtos: Venda pessoal, administração de vendas - O mercado brasileiro de marketing - Decidindo sobre o programa de marketing no Brasil - Motivação

PLANO DE DISCIPLINA	
CENTRO UNIVERSITÁRIO ADVENTISTA DE SÃO PAULO CURSO DE ADMINISTRAÇÃO	
1. Disciplina:	Contabilidade Gerencial e de Custos II
2. Objetivos gerais:	Fundamentar e aperfeiçoar o conhecimento das variáveis contábeis gerenciais e de custos e suas influências nas estruturas organizacionais.
Objetivos Específicos:	Preparar o aluno para entender, interpretar, inovar e tirar conclusões das informações contábeis, afim de assessorar com segurança as tomadas de decisões.
3. Ementa:	Custeio por absorção - determinação; decomposição dos custos de produção no custeio por absorção; custeio por absorção – departamentalização; custeio variável; custeio padrão; formação do preço de vendas; fluxo de caixa; orçamento e suas técnicas.
4. Conteúdo Programático:	<ol style="list-style-type: none"> 1. Formas de Apuração : Diagrama .Pelo Estoque Final. Apuração Completa. Caso Prático 2. Materiais Diretos . Mão –de Obra- Direta . Custos Indiretos de Fabricação 3. Departamento de Produção. Departamento de Serviços. Determinação dos CIF Custo por Ordem e por Processo. Produção Equivalente. Sucata 4. Definição .Comparação entre o Custeio Variável e o Custeio por Absorção . Vantagens e Desvantagens do Custeio Variável. Análise da Relação Custo/Volume/Lucro. Margem de Contribuição 5. Custo Padrão Ideal. Custo Padrão Estimado. Custo Padrão Corrente. Variação do Material Direto. Variação da mão-de-obra .Variação do CIF 6. Com Base no Custo por Absorção. Com Base no Custo de Transformação .Com Base no Custo Variável. Preço de Venda Calculado,. Preço de Venda de Lista. Preço de Venda Praticado. 7. Conceitos. Fluxo de Caixa Diário. Fluxo de Caixa mensal. Apresentação do Relatório do Fluxo de Caixa. 8. Objetivos. Processo de Elaboração. Segmentos do Plano Orçamentário. Orçamentos Principais. Projeção dos Demonstrativos Contábeis.

PLANO DE DISCIPLINA
CENTRO UNIVERSITÁRIO ADVENTISTA DE SÃO PAULO CURSO DE ADMINISTRAÇÃO
17. Disciplina: Pesquisa Operacional II
18. Ementa: Mostrar as principais teorias da pesquisa operacional relacionadas a tomada de decisão baseado em problemas de transporte, congestionamento(teoria das filas), risco e incerteza, PERT/COM(caminho critico) e método simplex.
19. Objetivos Gerais: Apresentar meios para a tomada de decisão no cotidiano do administrador proporcionado por conceitos e casos com base em vários modelos de produção e operação.
12. Conteúdo Programático: 1 – Problemas de Transporte e Localização de Armazém 1.1- determinação da matriz de custo do transporte 1.2- determinação da matriz de custo para a localização 1.3- determinação do lucro/prejuízo para a tomada de decisão 2- Risco e Incerteza na tomada de decisão 2.1- Método MAXIMIN 2.2- Método MAXIMAX 2.3- Método Hurwicz 2.4 – Método de Savage 3- Teoria de congestionamento ou teoria das filas 3.1- Teoria com uma entrada de dado 3.2- Teoria com mais de uma entrada de dados 4- Método Simplex 5- Teoria do Caminho Critico

PLANO DE DISCIPLINA	
CENTRO UNIVERSITÁRIO ADVENTISTA DE SÃO PAULO CURSO DE ADMINISTRAÇÃO	
1. Disciplina: Planejamento Estratégico	
2. Objetivos Gerais:	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Compreender os processos de aplicação de planejamento estratégico na organização. ▪ Definir o conceito de planejamento estratégico. ▪ Demonstrar as várias fases envolvidas no desenvolvimento de P.E. ▪ Desenvolver a missão, metas e objetivos de uma organização. ▪ Destacar o conceito de variáveis ambientais. ▪ Compreender a importância de analisar as ameaças e oportunidades. ▪ Desenvolver uma matriz de oportunidades
3. Ementa:	Apresentar conceitos gerais de planejamento estratégico demonstrando a importância da utilização desta técnica para o sucesso da organização.
4. Conteúdo Programático:	<p>2. Conceitos de planejamento e de sistema Conceituação de planejamento Princípios de planejamento Filosofias de planejamento Partes do planejamento Tipos de planejamento A empresa como sistema</p> <p>3. Diagnóstico estratégico Componentes do diagnóstico estratégico. Visão da empresa. Análise externa da empresa. Análise interna da empresa. Análise dos concorrentes Formulários utilizados no diagnóstico estratégico.</p> <p>4. Missão da empresa Cenários. Postura estratégica da empresa. Macroestratégias e macropolíticas.</p> <p>5. Objetivos e Desafios empresariais Diferença entre objetivos e desafios. Importância dos objetivos.</p>

Hierarquias dos objetivos.
Estabelecimento dos objetivos e desafios.

6. Estratégias Empresariais

Importância das estratégias.
Tipos de estratégias.
Fator estratégico.
Formulação da estratégia.
Estratégias alternativas.
Implantação da estratégia.

7. Projetos e Planos de Ação

Fases de um projeto
Características do sucesso de um projeto.
Técnicas de avaliação de projetos.
Projetos e interligação do instrumento prescritivo com o instrumento quantitativo.

8. Controle e avaliação do planejamento estratégico

Finalidades da função controle e avaliação
Informações necessárias ao controle e à avaliação.
Fases do processo de controle e avaliação.
Verificação de consistência do planejamento estratégico
Revisões do planejamento estratégico.

9. Como utilizar o planejamento estratégico

Causas mais comuns de falhas antes do início da elaboração do planejamento estratégico.

.Ignorância da efetiva importância e significado do planejamento estratégico para a empresa.

 Não preparação do terreno para o planejamento estratégico na empresa

Causas de falhas mais comuns durante a elaboração do planejamento estratégico nas empresas.

 8.5.Causas de falhas mais comuns durante a implementação do planejamento estratégico nas empresas.

PLANO DE DISCIPLINA
CENTRO UNIVERSITÁRIO ADVENTISTA DE SÃO PAULO CURSO DE ADMINISTRAÇÃO
1. Disciplina: Princípios Cristãos de Administração II
2. Ementa: Princípios Cristãos para a administração no Novo Testamento(Sermão da Montanha); Qualidade total e as relações com os princípios cristãos de vida; religião e negócios; a espiritualidade na empresa:uma visão crítica.
3. Objetivos Gerais: <ul style="list-style-type: none"> • Aprimorar conhecimentos quanto a aplicação prática dos princípios cristãos na administração de empresas • Analisar os princípios contidos na Lei de Deus e nas bem aventuradas para a obtenção de qualidade total nos negócios e na empresa. • Reconhecer a necessidade de vivenciar os princípios morais bíblicos nas relações individuais e coletivas no exercício profissional. • Entender que a execução com sucesso de metas operacionais de curto e longo prazo depende da observância textual e contextual da Lei de Deus
4. Conteúdo Programático Tema 1: Refletindo sobre o Sermão da Montanha Objetivo: <i>Conhecer o segredo da felicidade a partir das palavras de Jesus</i> Tema 2: É possível ser discípulo? Objetivo: Analisar as propostas de postura sugeridas através do texto de Mateus 5:3 a 10 Tema 3: Dependência e Humildade Objetivo: <i>Buscar compreender a diferença existente entre esses princípios cristãos</i> Tema 4: O valor da justiça Objetivo: <i>Considerar e analisar a justiça como conduta moral, princípio cristão e Ético</i> Tema 5:A autoridade x misericórdia Objetivo: <i>Compreender que cultivar uma atitude correta em relação aos subordinados, clientes, família, sociedade produz como resultado a felicidade</i> Tema 6: Felizes os que têm coração puro Objetivos:. <i>Conhecer o cristianismo como o maior defensor da pureza moral; entender a pureza moral como um objetivo possível.</i> Tema 7: Os negócios de acordo com a Bíblia Objetivo: <i>Conhecer diferentes conceitos bíblicos para o ambiente de trabalho</i> Tema 8: Seu Negócio, Sua vida Objetivo: <i>Refletir sobre o que é relativo e o que é absoluto no cotidiano do homem quando se está falando em princípios.</i>

**ANEXO X – PLANO DE DISCIPLINA DO CURSO DE ADMINISTRAÇÃO – 6º
SEMESTRE**

PLANO DE DISCIPLINA	
CENTRO UNIVERSITÁRIO ADVENTISTA DE SÃO PAULO	
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO	
6. Disciplina:	Administração de Recursos Materiais e Patrimoniais II
7. Objetivos Gerais:	Identificar e analisar os conceitos básicos sobre recursos, operar processos de controle e gestão de recursos materiais e patrimoniais e enfatizar a importância da tecnologia, logística e controle no contexto da globalização.
8. Ementa:	Gestão de Compras. Aquisição de Recursos Materiais. Aquisição de Recursos Patrimoniais: Empreendimentos e Equipamentos. Recursos Patrimoniais, Manutenção de Ativos Imobilizados, Gestão da Distribuição Logística, Gerenciamento da Cadeia de Suprimentos, Distribuição.
9. Conteúdo Programático:	MÓDULO III – Aquisição de Recursos Materiais e Patrimoniais MÓDULO IV – Administração Patrimonial MÓDULO V – Gestão da Distribuição – Logística
<u>Calendário – Conteúdo Programático</u>	
MÓDULO III - Aquisição de Recursos Materiais e Patrimoniais	
03.08/CH-02 –	<u>Gestão de Compras</u> – Função Compras, Novas Formas de Comprar: EDI, Internet, Cartões de Crédito. Estratégias: Verticalização, Horizontalização – Ética em Compras.
10.08/CH-02 –	Dinâmica de Grupo e Questões para Discussão.
17.08/CH-02 –	<u>Aquisição de Recursos Materiais</u> , Sinal de Demanda, Solicitação de Compra, MRP, Sistema Just-in-time, Contratos de Fornecimento, Softwares de Planejamento e Controle. Fases.
24.08/CH-02 –	Procedimentos, Parcerias, Evolução do Relacionamento Cliente/Fornecedor, Avaliação dos Fornecedores – Avaliação dos Quesitos.
31.08/CH-02 –	Estudo de Casos – Gestão de Compras.
07.09 –	Feriado – Independência do Brasil
14.09/CH-02 –	<u>Aquisição de Recursos Patrimoniais</u> , Recursos Patrimoniais, Organização: Softwares de Planejamento, Procedimentos, Sinal de Demanda, Contratos.
17.09/CH-02 –	Apresentação de Seminário – <u>Parcerias e Integração de Processos na Cadeia de Suprimentos</u> – Conceitos, Níveis de Cooperação, Níveis de Relacionamentos, Processo de Parceria, Motivadores, Componentes e Resultados, Casos de Sucesso de Parcerias.
21.09/CH-02 –	<u>Aquisição de Equipamentos</u> ; Projetos, Especificações, Avaliações,

- Responsabilidade de Transporte e Avaliação , Prazo para o Equipamento Attingir o Desempenho, Treinamento de Pessoal, Seguros.
28.09/CH-02 – Prova I

MÓDULO IV – Administração Patrimonial

- 05.10/CH-02 – Recursos Patrimoniais, Classificação dos Bens, Patrimônio da Empresa, Codificação, Depreciação, Vida Econômica de Um Bem, Substituição de Equipamento, Indicadores.
12.10 – Recesso Docente - Feriado
19.10/CH-02 – Dinâmica de Grupo, Questões para Discussão.
22.10/CH-02 – Apresentação de Seminários – Abordagem Logística – Logística, Três Dimensões da Logística, Lead Times, Casos Notórios de Distribuição.
26.10/CH-02 – Manutenção de Ativos Imobilizados, Política de Manutenção – Custos Associados à Manutenção – Gestão de Manutenção de Instalações Fabris, Gestão de Instalações Prediais
02.11 – Feriado – Finados

MÓDULO V – Gestão da Distribuição - Logística

- 09.11/CH-02 – Gerenciamento da Cadeia de Suprimentos, Supply Chain Management, Cadeia de Suprimentos, Fornecedores, Abastecimento: Recebimento, Armazenagem, Operação Industrial.
12.11/CH-02 – Apresentação de Seminário – A Distribuição – Conceitos. Transportes, Milk Run, Cross-docking, Transit Point, Merge in Transit, Just-in-sequence, Tecnologia de Informação de Comunicação na SCM, Casos Notórios de Distribuição.
16.11/CH-02 – Dinâmica de Grupo, Revisão da Matéria.
23.11/CH-02 – Prova II.
30.11/CH-02 – Estudo de Casos na Administração de Recursos Materiais.
07.12/CH-02 – Questões para Discussão sobre Recursos Patrimoniais.
14.12/CH-02 – Prova Substitutiva
16.12 – Encerramento do Ano Letivo.

PLANO DE DISCIPLINA	
CENTRO UNIVERSITÁRIO ADVENTISTA DE SÃO PAULO	
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO	
Disciplina: Administração de Recursos Humanos II	
4. Objetivos Gerais:	<ul style="list-style-type: none"> - Compreender os processos de aplicação de pessoas na organização. - Definir o conceito de remuneração e de incentivos. - Analisar os mais recentes métodos de remuneração. - Descrever o conceito de benefícios sociais como remuneração indireta. - Destacar o conceito de treinamento e desenvolvimento de pessoas. - Compreender a importância da higiene e da segurança do trabalho. - Conhecer o formato adequado do banco de dados de R. H.
5. Ementa:	Administração de Salários. Planos de Benefícios Sociais. Higiene e Segurança do Trabalho. Relações Trabalhistas. Treinamento e Desenvolvimento de Pessoal. Desenvolvimento Organizacional. Banco de Dados e Sistemas de Informações. Auditoria de Recursos Humanos.
6. CONTEÚDO PROGRAMÁTICO:	<p>A. Compensação – Administração de Salários O Caráter Multivariado do Salário. Conceito de Administração de Salários. Avaliação e Classificação de Cargos. Pesquisa Salarial. Política Salarial. Decorrências dos Salários. Remuneração Variável.</p> <p>PLANOS DE BENEFÍCIOS SOCIAIS Origens dos Benefícios Sociais. Tipos de Benefícios Sociais. Benefícios Flexíveis. Custos dos Planos de Benefícios Sociais. Critérios para o Planejamento de Serviços e Benefícios Sociais. Objetivos de um Plano de Benefícios Sociais.</p> <p>Higiene e Segurança do Trabalho Higiene do Trabalho. Condições Ambientais de Trabalho. Segurança do Trabalho.</p> <p>Relações Trabalhistas Políticas de Relações Trabalhistas. O Sindicalismo. Meios de Ação Sindical. Meios de Ação Patronal. Representação dos Trabalhadores na Organização. Conflitos Trabalhistas. Convenção Coletiva.</p>

Treinamento e Desenvolvimento de Pessoal

Conceitos e Tipos de Educação.

Treinamento.

Ciclo do Treinamento.

Análise Organizacional, dos Recursos Humanos, das Operações e Tarefas.

Meios de Levantamento de Necessidades de Treinamento.

Programação de Treinamento.

Execução do Treinamento, e Avaliação dos Resultados.

Ensino à Distância.

Educação Corporativa.

Desenvolvimento Organizacional

Pressupostos Básicos do Desenvolvimento Organizacional.

Características do D.O.

O Processo do D. O.

Técnicas de Intervenção em D. O.

Modelos de D. O.

Objetivos do D. O

BANCO DE DADOS E SISTEMAS DE INFORMAÇÕES

Conceitos de Dados e de Informação

Banco de Dados em Recursos Humanos.

Processamento de Dados.

Sistemas de Informações Gerais (S 19)

Sistemas de Informações de Recursos Humanos.

Principais Aplicações do Sistema de Informações de Recursos Humanos.

Auditoria de Recursos Humanos

Padrões de Avaliação e Controle em R. H.

Fontes de Informação.

Amplitude e Profundidade de Ação da Auditoria.

O Agente de Auditoria de R. H.

8.5.Contabilidade de R.H. e Balanço Social.

PLANO DE DISCIPLINA
CENTRO UNIVERSITÁRIO ADVENTISTA DE SÃO PAULO CURSO DE ADMINISTRAÇÃO
5. Disciplina: Administração de Sistema de Informação II
<p>6. Ementa:</p> <p>1) Solução de Problemas com Sistemas de Informação – S.I.; Análise de Problemas de Pensamento Crítico; Projetando Soluções de S.I.; Abordagens Alternativas para Soluções de S.I.; Seguranças de Suporte Gerencial; 2) Visão Geral de Aplicações de Sistemas de Informação – S.I.; Sistemas Empresariais Básicos; Trabalho do Conhecimento: Sistemas para Escritórios e Profissionais; Inteligência Artificial; Sistemas de Suporte Gerencial.</p>
<p>7. Objetivos Gerais:</p> <p>Capacitar os alunos a compreenderem as características dos profissionais e carreiras de Sistemas de Informação;</p> <ul style="list-style-type: none"> • Este curso objetiva colocar os egressos no contexto das organizações utilizando recursos das Telecomunicações e Internet. • Explicar como a tecnologia Internet tem transformado organizações e modelos de negócios; • Solucionar problemas com S.I., primeiramente detectar os problemas, para depois projetar soluções de S.I. • Discutir a segurança em Sistemas de Informações:
<p>8. Conteúdo Programático:</p> <ul style="list-style-type: none"> • SOLUÇÃO DE PROBLEMAS COM S.I. • Análise de Problemas: Capacidade de Pensamento Crítico; • Projetando Soluções de S.I. • Abordagens Alternativas para Soluções de S.I. • Segurança de S.I. • VISÃO GERAL DE APLICAÇÕES DE S.I. • Sistemas Empresariais Básicos; • Trabalho do Conhecimento: Sistemas para Escritórios e Profissionais; • Inteligência Artificial; • Sistemas de Suporte Gerencial.

PLANO DE DISCIPLINA
CENTRO UNIVERSITÁRIO ADVENTISTA DE SÃO PAULO CURSO DE ADMINISTRAÇÃO
20. Disciplina: Administração Financeira e Orçamentária II.
9. Ementa: Aplicação dos Índices de Avaliação das Demonstrações Financeiras; Modelos de Fluxos da Caixa planejados de acordo com as necessidades Empresariais; Mercados financeiros nacionais e internacionais; Opções e políticas de investimentos Empresariais no Brasil.
12 bjetivos Gerais: Auxiliar os alunos a praticarem as fundamentais análises financeiras, desenvolvendo a percepção acadêmica aos objetivos econômicos Empresariais; Proporcionar aos alunos uma visão abrangente na interpretação das variáveis numéricas contabilizados em fluxos de caixa, planejadas de acordo com as necessidades de tempo e transformações do Capital nas Empresas.
13. Conteúdo Programático: H- Índices Financeiros abordagem global; I- Fluxo de caixa e seus princípios introdutórios; J- Sistemas e modelos de Fluxos de Caixa; K- Planejamento Financeiro; L- Alavancagem Empresarial e Estrutura de Capital; M- Sistemas de investimentos no Brasil; N- Fundamentos sobre a Administração Financeira Internacional;

PLANO DE DISCIPLINA
CENTRO UNIVERSITÁRIO ADVENTISTA DE SÃO PAULO CURSO DE ADMINISTRAÇÃO
2. Disciplina: Administração Mercadológica II
<p>9. Objetivos Gerais:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Oferecer ao estudante uma abordagem prática e gerencial do marketing. - Criar uma base sólida em princípios de marketing e um bom entendimento da dinâmica empresarial. - Prover uma visão ao estudante de como os elementos do composto de marketing são usados para criar valor superior para os clientes e alcançar os objetivos organizacionais.
<p>10. Ementa: Administração e venda no Brasil. A gerência de vendas. Planejamento de vendas. Recrutamento e seleção de vendedores. Motivação. Remuneração da força de vendas. Treinamento de vendas. Técnicas de vendas: Controle. Análise e avaliação. Auditoria de vendas. Gerenciamento de Marketing: propaganda, preços, distribuição.</p>
<p>11. Conteúdo Programático:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Planejamento de Produtos - Desenvolvimento e estratégias de ciclo de vida de produtos - Fixando preços de produtos - Estratégias de fixação de preços - Distribuição de produtos - Canais de distribuição e gerenciamento da logística - Colocando produtos: varejo e atacado - Promovendo produtos: Estratégias de comunicação em Marketing - Promovendo produtos: Propaganda, Promoção de vendas e Relações Públicas - Promovendo produtos: Venda pessoal, administração de vendas - O mercado brasileiro de marketing - Decidindo sobre o programa de marketing no Brasil - Motivação

PLANO DE DISCIPLINA
CENTRO UNIVERSITÁRIO ADVENTISTA DE SÃO PAULO CURSO DE ADMINISTRAÇÃO
5. Disciplina: Contabilidade Gerencial e de Custos II
<p>6. Objetivos gerais: Fundamentar e aperfeiçoar o conhecimento das variáveis contábeis gerenciais e de custos e suas influências nas estruturas organizacionais.</p> <p>Objetivos Específicos: Preparar o aluno para entender, interpretar, inovar e tirar conclusões das informações contábeis, afim de assessorar com segurança as tomadas de decisões.</p>
<p>7. Ementa: Custeio por absorção - determinação; decomposição dos custos de produção no custeio por absorção; custeio por absorção – departamentalização; custeio variável; custeio padrão; formação do preço de vendas; fluxo de caixa; orçamento e suas técnicas.</p>
<p>8. Conteúdo Programático:</p> <ol style="list-style-type: none"> 9. Formas de Apuração : Diagrama .Pelo Estoque Final. Apuração Completa. Caso Prático 10. Materiais Diretos . Mão –de Obra- Direta . Custos Indiretos de Fabricação 11. Departamento de Produção. Departamento de Serviços. Determinação dos CIF Custo por Ordem e por Processo. Produção Equivalente. Sucata 12. Definição .Comparação entre o Custeio Variável e o Custeio por Absorção . Vantagens e Desvantagens do Custeio Variável. Análise da Relação Custo/Volume/Lucro. Margem de Contribuição 13. Custo Padrão Ideal. Custo Padrão Estimado. Custo Padrão Corrente. Variação do Material Direto. Variação da mão-de-obra .Variação do CIF 14. Com Base no Custo por Absorção. Com Base no Custo de Transformação .Com Base no Custo Variável. Preço de Venda Calculado,. Preço de Venda de Lista. Preço de Venda Praticado. 15. Conceitos. Fluxo de Caixa Diário. Fluxo de Caixa mensal. Apresentação do Relatório do Fluxo de Caixa. 16. Objetivos. Processo de Elaboração. Segmentos do Plano Orçamentário. Orçamentos Principais. Projeção dos Demonstrativos Contábeis.

PLANO DE DISCIPLINA
CENTRO UNIVERSITÁRIO ADVENTISTA DE SÃO PAULO CURSO DE ADMINISTRAÇÃO
21. Disciplina: Pesquisa Operacional II
22. Ementa: Mostrar as principais teorias da pesquisa operacional relacionadas a tomada de decisão baseado em problemas de transporte, congestionamento(teoria das filas), risco e incerteza, PERT/COM(caminho critico) e método simplex.
23. Objetivos Gerais: Apresentar meios para a tomada de decisão no cotidiano do administrador proporcionado por conceitos e casos com base em vários modelos de produção e operação.
14. Conteúdo Programático: 1 – Problemas de Transporte e Localização de Armazém 1.1- determinação da matriz de custo do transporte 1.2- determinação da matriz de custo para a localização 1.3- determinação do lucro/prejuízo para a tomada de decisão 2- Risco e Incerteza na tomada de decisão 2.1- Método MAXIMIN 2.2- Método MAXIMAX 2.3- Método Hurwicz 2.4 – Método de Savage 3- Teoria de congestionamento ou teoria das filas 3.1- Teoria com uma entrada de dado 3.2- Teoria com mais de uma entrada de dados 4- Método Simplex 5- Teoria do Caminho Critico

PLANO DE DISCIPLINA
CENTRO UNIVERSITÁRIO ADVENTISTA DE SÃO PAULO CURSO DE ADMINISTRAÇÃO
5. Disciplina: Planejamento Estratégico
6. Objetivos Gerais: <ul style="list-style-type: none"> ▪ Compreender os processos de aplicação de planejamento estratégico na organização. ▪ Definir o conceito de planejamento estratégico. ▪ Demonstrar as várias fases envolvidas no desenvolvimento de P.E. ▪ Desenvolver a missão, metas e objetivos de uma organização. ▪ Destacar o conceito de variáveis ambientais. ▪ Compreender a importância de analisar as ameaças e oportunidades. ▪ Desenvolver uma matriz de oportunidades
7. Ementa: Apresentar conceitos gerais de planejamento estratégico demonstrando a importância da utilização desta técnica para o sucesso da organização.
8. Conteúdo Programático: <p>10. Conceitos de planejamento e de sistema Conceituação de planejamento Princípios de planejamento Filosofias de planejamento Partes do planejamento Tipos de planejamento A empresa como sistema</p> <p>11. Diagnóstico estratégico Componentes do diagnóstico estratégico. Visão da empresa. Análise externa da empresa. Análise interna da empresa. Análise dos concorrentes Formulários utilizados no diagnóstico estratégico.</p> <p>12. Missão da empresa Cenários. Postura estratégica da empresa. Macroestratégias e macropolíticas.</p> <p>13. Objetivos e Desafios empresariais Diferença entre objetivos e desafios. Importância dos objetivos. Hierarquias dos objetivos.</p>

Estabelecimento dos objetivos e desafios.

14. Estratégias Empresariais

Importância das estratégias.

Tipos de estratégias.

Fator estratégico.

Formulação da estratégia.

Estratégias alternativas.

Implantação da estratégia.

15. Projetos e Planos de Ação

Fases de um projeto

Características do sucesso de um projeto.

Técnicas de avaliação de projetos.

Projetos e interligação do instrumento prescritivo com o instrumento quantitativo.

16. Controle e avaliação do planejamento estratégico

Finalidades da função controle e avaliação

Informações necessárias ao controle e à avaliação.

Fases do processo de controle e avaliação.

Verificação de consistência do planejamento estratégico

Revisões do planejamento estratégico.

17. Como utilizar o planejamento estratégico

Causas mais comuns de falhas antes do início da elaboração do planejamento estratégico.

.Ignorância da efetiva importância e significado do planejamento estratégico para a empresa.

 Não preparação do terreno para o planejamento estratégico na empresa

Causas de falhas mais comuns durante a elaboração do planejamento estratégico nas empresas.

8.5.Causas de falhas mais comuns durante a implementação do planejamento estratégico nas empresas..

PLANO DE DISCIPLINA
CENTRO UNIVERSITÁRIO ADVENTISTA DE SÃO PAULO CURSO DE ADMINISTRAÇÃO
5. Disciplina: Princípios Cristãos de Administração II
6. Ementa: Princípios Cristãos para a administração no Novo Testamento(Sermão da Montanha); Qualidade total e as relações com os princípios cristãos de vida; religião e negócios; a espiritualidade na empresa:uma visão crítica.
7. Objetivos Gerais: <ul style="list-style-type: none"> • Aprimorar conhecimentos quanto a aplicação prática dos princípios cristãos na administração de empresas • Analisar os princípios contidos na Lei de Deus e nas bem aventuradas para a obtenção de qualidade total nos negócios e na empresa. • Reconhecer a necessidade de vivenciar os princípios morais bíblicos nas relações individuais e coletivas no exercício profissional. • Entender que a execução com sucesso de metas operacionais de curto e longo prazo depende da observância textual e contextual da Lei de Deus
8. Conteúdo Programático Tema 1: Refletindo sobre o Sermão da Montanha Objetivo: <i>Conhecer o segredo da felicidade a partir das palavras de Jesus</i> Tema 2: É possível ser discípulo? Objetivo: <i>Analisar as propostas de postura sugeridas através do texto de Mateus 5:3 a 10</i> Tema 3: Dependência e Humildade Objetivo: <i>Buscar compreender a diferença existente entre esses princípios cristãos</i> Tema 4: O valor da justiça Objetivo: <i>Considerar e analisar a justiça como conduta moral, princípio cristão e Ético</i> Tema 5:A autoridade x misericórdia Objetivo: <i>Compreender que cultivar uma atitude correta em relação aos subordinados, clientes, família, sociedade produz como resultado a felicidade</i> Tema 6: Felizes os que têm coração puro Objetivos:. <i>Conhecer o cristianismo como o maior defensor da pureza moral; entender a pureza moral como um objetivo possível.</i> Tema 7: Os negócios de acordo com a Bíblia Objetivo: <i>Conhecer diferentes conceitos bíblicos para o ambiente de trabalho</i> Tema 8: Seu Negócio, Sua vida Objetivo: <i>Refletir sobre o que é relativo e o que é absoluto no cotidiano do homem quando se está falando em princípios.</i>

**ANEXO XI – CONTEÚDO PROGRAMÁTICO DO CURSO DE ADMINISTRAÇÃO –
8º SEMESTRE**

PLANO DE DISCIPLINA
CENTRO UNIVERSITÁRIO ADVENTISTA DE SÃO PAULO CURSO DE ADMINISTRAÇÃO
24. Disciplina: Empreendedorismo, Qualidade e Criatividade
<p>25. Ementa:</p> <p>A natureza e a importância dos empreendedores; a mentalidade empreendedora; o indivíduo empreendedor; plano de negócio; a evolução, definição e aplicação da gestão de qualidade; criatividade, inovação e sabedoria.</p>
<p>26. Objetivos Gerais:</p> <p>Falar sobre empreendedorismo, qualidade e criatividade: como o entrelaçamento destas três qualidades pode distinguir um administrador de sucesso dos outros. Analisar como homens e mulheres comuns tiveram coragem de iniciar seu próprio empreendimento e se preocupam em mantê-lo competitivo nos tempos modernos.</p>
<p>15. Conteúdo Programático:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. A natureza e a importância dos empreendedores 2. A mentalidade empreendedora e intra-empreendedora 3. O indivíduo empreendedor 4. Oportunidades internacionais de empreendedorismo 5. Criatividade e idéia de empresa 6. Os planos de negócio: marketing, financeiro e organizacional 7. Qualidade em ciências administrativas 8. Definindo gestão de qualidade 9. Aplicação da gestão de qualidade 10. Planejamento, execução, verificação e atuação 11. Criatividade: ingredientes, capacidade de criar, pensamento criativo, características e atributos da personalidade criativa, bloqueios mentais, resolução criativa de problemas, perfil de uma organização criativa, clima que favorece a criatividade 12. Inovação 13. Sabedoria

PLANO DE DISCIPLINA
CENTRO UNIVERSITÁRIO ADVENTISTA DE SÃO PAULO CURSO DE ADMINISTRAÇÃO
1. Disciplina: Ética e Poder nas Organizações II
2. Ementa: Uma visão da ética empresarial. Questões éticas no mundo dos negócios. Aplicando filosofias nos negócios. Responsabilidade social. A cultura da empresa e a tomada de decisões éticas. Relacionamentos organizacionais e conflitos nas tomadas de decisões éticas.
3. Objetivos Gerais: <ul style="list-style-type: none">• Distinguir as diferentes formas do poder e a inter-relação entre eles.• Compreender como as filosofias morais se aplicam à tomada de decisões individuais e coletivas.• Analisar os conceitos de poder no contexto da responsabilidade social e da ética corporativa• Discutir como a cultura organizacional pode vir a interferir nas relações de poder.• Analisar a necessidade de trabalhar com autoridade sem o abuso do poder.• Abordar a questão do poder numa visão bíblico-cristã

PLANO DE DISCIPLINA

CENTRO UNIVERSITÁRIO ADVENTISTA DE SÃO PAULO CURSO DE ADMINISTRAÇÃO

1. Disciplina: Gestão de Serviços de Alimentação

9. Ementa:

Estudos sobre administração geral em unidades de alimentação e nutrição; Planejamento físico-funcional; Dimensionamento de pessoal; Ambiência:Layout; Legislação Sanitária; Boas Práticas de Fabricação e APPCC.

10.Objetivos : Capacitar os alunos a :

- Compreender o processo administrativo em unidades de alimentação;
- Caracterizar os diferentes tipos de serviços de alimentação;
- Compreender a legislação aplicada à serviços de alimentação;
- Dimensionar a área física e equipamentos para unidades de alimentação;
- Desenvolver atividades de planejamento, organização, acompanhamento e controle de pessoal em unidades de alimentação;
- Administrar as atividades requeridas para aquisição de alimentos e análise de custos;
- Identificar inovações tecnológicas em serviços de alimentação.

PLANO DE DISCIPLINA
CENTRO UNIVERSITÁRIO ADVENTISTA DE SÃO PAULO CURSO DE ADMINISTRAÇÃO
1. Disciplina: Gestão de Serviços de Consultoria
9. Ementa: Conceituações e Papéis da Consultoria na atualidade ; Etapas o Processo de Consultoria ; Consultoria Interna e Externa ; Instrumentos e Ferramentas ; Consultoria orientada para Processos, Planejamento, Estruturas e Pessoas, Consultoria por Projetos ; Consultoria por Situação-Problema; Métodos e Instrumentos de Busca e Uso de Informações; Relacionamento e Comunicação na Prestação de Serviços ; Indicadores de Resultados ; Relatórios Qualitativos e Quantitativos ; Programa de Desenvolvimento de Multiplicadores-Consultores ; Contrato de Serviços ; Seminário de Apresentação dos Trabalhos
10. Objetivos Gerais: Ao final do semestre espera-se que o aluno : <ol style="list-style-type: none">1. Aprenda metodologias e instrumentos práticos para apoiar serviços de consultoria em diferentes segmentos de negócios.2. Desenvolva posturas e competências em dois paradigmas de consultoria da atualidade: consultoria por projetos e consultoria por situação-problema.3. Prepare um mini-guia das melhores práticas de consultoria visando seu uso em situações reais de trabalho.

PLANO DE DISCIPLINA	
CENTRO UNIVERSITÁRIO ADVENTISTA DE SÃO PAULO	
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO	
1. Disciplina:	Gestão de Serviços de Infra-estrutura
2. Ementa:	Instrumentalizar os alunos para a gestão e/ou contratação de serviços em infra-estrutura, examinando os principais fundamentos técnicos e legais dos empreendimentos. Examinar as condições de oferta e demanda nas áreas públicas ou privadas.
3. Objetivos Gerais:	<p>Analisar a importância da infra-estrutura na administração dos negócios; Identificar e descrever as áreas de infra-estrutura no setor público e privado: Energia; Transportes; Mineração; Saneamento; Meio Ambiente e Telecomunicações. Esclarecer como utilizar estes recursos com racionalidade e eficiência.</p>
11. Conteúdo Programático:	<p>Visão geral e prazos e avaliação; SETOR DE ENERGIA:</p> <ul style="list-style-type: none"> - <u>Energia elétrica</u>: Matriz elétrica brasileira, capacidade de produção, transmissão, concessão, distribuição, tarifação, geração e comercialização dos excedentes e as formas utilizadas no Brasil para a geração (hidro, termo, diesel, gás, aeólico, carvão, etc.) - <u>Petróleo</u>: multidisciplinaridade – Mineração, Meio ambiente, Energia. Beneficiamento, matriz de produção e distribuição, seus derivados e subderivados. <p>SETOR DE TRANSPORTES:</p> <ul style="list-style-type: none"> - <u>Rodovias</u>: malha viária nacional, concessões, departamentos nacionais e estaduais, modalidades e métodos de operação. - <u>Hidrovias</u>: transportes fluvial e marítimo. Sistema portuário, indústria naval, competências de fiscalização e autorização, diferenças entre público e privado; mão de obra e suas peculiaridades, concessões, departamentos de controle e fiscalização, interfaces internacionais, Marinha. - <u>Ferrovias</u>: malha ferroviária nacional, concessões, privatizações, serviços prestados, operadores e integradores. - <u>Aeroportos</u>: sistema aeroportuário nacional, estrutura e interfaces nacional e internacional, operadores e integradores, departamentos de suporte público e privado, FAB. - Sistema de Comércio exterior e alfandegário. <p>SETOR DE MINERAÇÃO</p> <p>Ministério, legislação sobre uso do sub-solo, regulamentação, riquezas minerais nacionais, exploração, concessão e principais operadores.</p> <p>SETOR DE SANEAMENTO</p> <p>Departamentos de água e esgotos, competências, empresas públicas e privadas, legislação, consumo, proteção dos recursos, legislação.</p>

SETOR DE MEIO AMBIENTE

Estrutura de conservação, órgãos públicos e privados, fatores políticos, ONGS, infraestrutura fabril, tratamento de dejetos e do lixo, manutenção da biodiversidade, preservação e convivência sustentada.

SETOR DE TELECOMUNICAÇÕES

Matriz de telecomunicações brasileira, crescimento da capacidade e de terminais nos últimos anos, transmissão de dados e voz, satélites de comunicação, concessão, privatização e fiscalização, tarifação e comercialização inter-teles, ANATEL.

PLANO DE DISCIPLINA	
CENTRO UNIVERSITÁRIO ADVENTISTA DE SÃO PAULO CURSO DE ADMINISTRAÇÃO	
1. Disciplina:	Gestão de Serviços de Turismo
2. Ementa:	<ul style="list-style-type: none"> • A realidade brasileira e o turismo; • Consultoria em turismo; • Empreendedorismo no turismo; • Gestão empresarial em turismo; • Organização do turismo; • Planejamento e organização do turismo; • Turismo na atualidade.
3. Objetivos Gerais:	<p>Orientar os alunos sobre os aspectos mais significativos do mercado turístico e seus processos de gestão;</p> <p>Socializar, discutir e refletir conceitos e abordagens da relação entre a sociedade brasileira e o turismo;</p> <p>Analisar o turismo como opção para o desenvolvimento econômico e geração de empregos;</p> <p>Integrar teoria e prática, que resultem na construção e produção de conhecimentos sobre o mercado do turismo e suas múltiplas particularidades</p>
	2.3.
11. CONTEÚDO PROGRAMÁTICO:	<ul style="list-style-type: none"> - Características da população – aspectos e particularidades de sua formação histórica e política; - A estrutura do sistema social: urbano, rural, infra-estrutura, atividades econômicas, transporte, saúde e turismo; - Mudanças comportamentais induzidas pelas atividades de lazer e turismo; - O turismo como fenômeno social das sociedades industrializadas; - O papel do turismo nas economias mais dinâmicas do globo; - Marketing e turismo; - Planejamento e organização dos transportes; - Gestão ambiental e ecoturismo.

PLANO DE DISCIPLINA
CENTRO UNIVERSITÁRIO ADVENTISTA DE SÃO PAULO CURSO DE ADMINISTRAÇÃO
1. Disciplina: Liderança e Resolução de Conflitos II
2. Ementa: Liderança nos dias de hoje; Liderança e Desenvolvimento de Competências ; 3 Atividades “ Tenho de Fazer” ; Administração de Conflitos ; Processo de mediação/negociação; Instrumentos de resolução de conflitos ; Perfil e valores do gestor mediador ; Elaboração das Melhores Práticas de Liderança e Resolução de Conflitos ; Apresentação de Trabalhos : “ As Melhores Práticas de Liderança e Resolução de Conflitos” .
10. Objetivos Gerais: Ao final do semestre espera-se que o aluno: <ul style="list-style-type: none"> 4. Desenvolva conhecimentos, competências, atitudes e comportamentos apropriados ao exercício da profissão de administrador, em especial, sua atuação como líder e mediador de conflitos. 5. Prepare um mini-guia das melhores práticas de Liderança e Resolução de Conflitos visando seu uso em situações reais de trabalho.
11. Conteúdo Programático e Dimensionamento da Carga Horária (HA: Hora Aula) Unidade I <ul style="list-style-type: none"> 1. Liderança nos dias de hoje – 2 HA; 2. Liderança e Desenvolvimento de Competências – 2 HA; 3. 3 Atividades “ Tenho de Fazer” : legitimar expectativas, maximizar esforços e desenvolver uma inteligência orientadora– 4 HA ; 4. Seminário – 4 HA; 5. Estudo de caso – 4 HA; Unidade II <ul style="list-style-type: none"> 6. Administração de Conflitos – visão geral – 2 HA; 7. Processo de mediação/negociação – 2 HA ; 8. Instrumentos de resolução de conflitos – 2 HA; 9. Perfil e valores do gestor mediador – 2 HA; 10. Seminário – 4 HA; 11. Estudo de caso – 4 HA; Unidade III <ul style="list-style-type: none"> 12. Elaboração das Melhores Práticas de Liderança e Resolução de Conflitos – 4HA ; 13. Apresentação dos Trabalhos – 4 HA;

PLANO DE DISCIPLINA
CENTRO UNIVERSITÁRIO ADVENTISTA DE SÃO PAULO CURSO DE ADMINISTRAÇÃO
1. Disciplina: Gestão de serviços de Comunicação
9. Ementa: O curso apresentará a importância da comunicação no negócio e como ela influi diretamente no posicionamento e relacionamento com o seu mercado. Versará sobre o momento em que a comunicação se faz necessária, seu contexto no plano estratégico de marketing e sua estrutura de aplicação nas ações empresariais. Num outro momento será apresentado o relacionamento com os profissionais de comunicação e as suas várias áreas de atuação, formas de contratação, gerenciamento dos serviços e aferição dos resultados.
10. Objetivos Gerais: Deixar clara a importância dos serviços de comunicação no processo de consolidação da empresa no mercado, mostrando como podem ser gerenciados quanto a conceitos, produção de peças e relacionamentos com profissionais da área.
11. Conteúdo Programático: <ul style="list-style-type: none">- O que é comunicação- A comunicação e seu papel na empresa- Os processos de comunicação- O plano de comunicação e seu momento no plano de marketing- A agência de publicidade- Mídia

PLANO DE DISCIPLINA
CENTRO UNIVERSITÁRIO ADVENTISTA DE SÃO PAULO CURSO DE ADMINISTRAÇÃO
1. Disciplina: Trabalho de Conclusão de Curso II
2. Ementa: Instrumentalizar os alunos no desenvolvimento e conclusão de projetos de pesquisa. Problema de pesquisa. Definição de objetivos. Aprofundamento e fundamentação teórica. Métodos e técnicas de pesquisa científica. Revisão bibliográfica, coleta de dados, análise dos dados, estruturação do TCC e apresentação dos resultados a uma banca para avaliação final.
3. Objetivos Gerais: Ao final da disciplina o aluno deverá: <ul style="list-style-type: none">• Estar apto a conduzir e realizar os procedimentos envolvidos na realização de uma pesquisa de caráter científico;• Redigir uma monografia científica;• Apresentar perante banca examinadora e em solenidade pública os aspectos mais relevantes da monografia;• Fazer correções na monografia quando solicitadas pela banca examinadora;• Entregar cópias definitivas da monografia à biblioteca.

11. Conteúdo Programático:**UNIDADE I – 10 HA**

Visão geral e prazos;
Roteiro para redação e estruturação da monografia;
Encontros com o professor orientador;
Coleta de dados.

UNIDADE II – 10 HA

Orientações individualizadas pelo professor da disciplina TCC II;
Encontros com o professor orientador;
Tabulação e análise dos dados;

UNIDADE III – 20 HA

Orientações individualizadas pelo professor da disciplina TCC II;
Encontros com o professor orientador;
Revisão da monografia;
Entrega de três (3) cópias espiraladas da monografia à coordenação de TCCS – 17/10;
Elaboração da apresentação;
Apresentação perante banca – 8 a 18/11;
Correções sugeridas pela banca;
Revisão das correções sugeridas pela banca pela coordenação de TCCs; - até 30/11
Entrega de 2 cópias (Uma em papel com capa dura e outra em CD nos formatos Acrobat ou MS-Word) da versão definitiva da monografia à biblioteca até 07/12
A nota final da disciplina TCC II será efetivada após a devolução do protocolo de recebimento de TCCs pela Biblioteca.

PLANO DE DISCIPLINA
CENTRO UNIVERSITÁRIO ADVENTISTA DE SÃO PAULO CURSO DE ADMINISTRAÇÃO
1. Disciplina: Tópicos Especiais em Administração em Serviços
2. Ementa: Instrumentalizar os alunos para a gestão e/ou contratação de serviços especiais, regulamentados, ampliando os horizontes e a visão generalista dos alunos da habilitação de serviços, examinando os principais fundamentos técnicos e legais destes empreendimentos.
3. Objetivos Gerais: Ao final da disciplina o aluno deverá: Ter conhecimento básico e estar apto a conduzir e realizar a contratação de serviços técnicos especializados em Meio Ambiente, Auditoria, Atuaria, Qualidade, Certificações ISO, Construção, Imobiliária, Corretagem de Ações, Factory, Centrais de atendimento e tele atendimento, Tele marketing, SAC - Atendimento ao Consumidor, Ombudsman, etc.
11. Conteúdo Programático: Desenvolver no discente a consciência da necessidade de aprendizado contínuo, mostrando a ele que sempre existirão novas áreas de serviços no mercado e ainda assim existirão novas áreas de serviços que poderão ser exploradas; Como realizar contratação de serviços – serviços utilizados esporadicamente, mas necessários à vida dos administradores; Serviços de controle de Meio Ambiente; Serviços de Auditoria; Serviços Atuariais; Qualidade Total; Certificações ISO; Construção e Incorporação; Administradores e Corretores de Imóveis; Bolsa de Valores e Mercado de Capitais; Factory, descontos e redescontos; Centrais de atendimento e tele atendimento; Serviços de Atendimento ao Consumidor – SAC; Ombudsman