

ALVES, Máyra Garcia; OLIVEIRA, Josy Roberta de Oliveira e; SOARES, Thereza Maria Zavarese. A caracterização de estilos de liderança pelos atos de fala. In: WORKSHOP DE INOVAÇÃO, PESQUISA, ENSINO E EXTENSÃO, 3., 2018, São Carlos, SP. *Anais...* São Carlos, SP: IFSP, 2018. p. 102-105. ISSN 2525-9377.

## A CARACTERIZAÇÃO DE ESTILOS DE LIDERANÇA PELOS ATOS DE FALA

MÁYRA GARCIA ALVES; JOSY ROBERTA DE OLIVEIRA E OLIVEIRA; THEREZA MARIA ZAVARESE SOARES

Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de São Paulo, São Carlos, Brasil

**RESUMO:** A figura do líder nas organizações se destaca devido à necessidade de articulação de diferentes ideias e responsabilidades administradas junto à equipe e em função dos objetivos que cada empresa estabelece a esses agentes. A Teoria dos Atos de Fala pressupõe que toda atividade humana em sociedade se dá como diálogo, pois o discurso envolve, sobretudo, interação. A busca pela utilização da comunicação de forma eficiente nas organizações tem se apresentado como característica importante no que se refere à atividade de liderar. Assim, como objetivo, este estudo se propôs a relacionar a Teoria dos Atos de Fala com cinco estilos de liderança recorrentes na literatura (gerencial, *laissez-faire*, transformacional, transacional e estratégico). Para tanto, foi utilizado o método exploratório por meio de observação direta e indireta: pesquisa de campo e pesquisa bibliográfica. Nesse sentido, utilizou-se um questionário como instrumento de coleta de dados junto a uma empresa com ações voltadas ao fornecimento de soluções inovadoras para suporte à decisão e gestão de risco no mercado financeiro. Como resultado, percebeu-se que, na empresa analisada, há uma forte tendência dos líderes em utilizar atos de fala voltados à liderança estratégica. Destacou-se ainda a presença das lideranças gerencial e transformacional como secundárias junto ao público analisado, das quais certas características remetem ao estilo estratégico de liderar.

**PALAVRAS-CHAVE:** Liderança. Teoria dos Atos de Fala. Relações de Poder. Comunicação.

**ABSTRACT:** The figure of the leader in organizations stands out due to the need to articulate different ideas and responsibilities administered to the team and, depending on the objectives that each company establishes to these agents. The Theory of Speech Acts presupposes that all human activity in society is given as a dialogue, since discourse involves, above all, interaction. The search for the use of communication in an efficient way in organizations has been presented as an important characteristic connected to the act of leading. Thus, as a goal, this study aims to relate the Theory of Speech Acts with five recurrent styles of leadership in the literature (managerial, *laissez-faire*, transformational, transactional and strategic). For that, an exploratory method was applied through direct and indirect observation: field research and bibliographical research. Moreover, a questionnaire was used as an instrument to collect data from a company with actions aimed at providing innovative solutions for decision support and risk management in the financial market. As a result, it was noticed that, in the analyzed company, there is a strong tendency for leaders to use speech acts focused on strategic leadership. In addition, the managerial and transformational leaderships were also acknowledged in the analyzed public as secondary styles, pointing certain characteristics of the strategic leadership.

**KEYWORDS:** Leadership. Theory of Speech Acts. Power Relations. Communication.

### INTRODUÇÃO

As relações entre as pessoas e entre as pessoas e o mundo é tema de interesse de pesquisadores que se ocupam da problemática da liderança organizacional no século XXI. A coletividade, estabelecida por meio de tais relações, utiliza-se dos fenômenos da comunicação humana para

produzir os sentidos que possibilitam conhecer e inter-relacionar conhecimentos. Maingueneau (2001, p. 31) compreende que tal atividade de interação se dá por meio de um “acordo tácito, inseparável da atividade verbal”. A ideia de que todo dizer gera um fazer que implica a realização de uma ação a partir da comunicação entre um locutor e um interlocutor se apresenta nesse contexto de interação (KOCH, 2015).

Desta forma, o intuito do estudo foi discutir, no plano teórico, a relação entre os atos de fala e os estilos de liderança, por meio da construção de um quadro síntese que indicasse os meios comunicativos de determinados estilos encontrados na literatura, para posterior aplicação de um questionário que estabelecesse associações entre a teoria e a prática.

Como a atividade comunicativa é intrínseca a todas as atividades humanas em sociedade, das quais se destacam as de gestão empresarial, tendo em vista os propósitos da pesquisa, formulou-se a hipótese de que é possível relacionar os estilos de liderança à Teoria dos Atos de Fala - ou atos de linguagem, conforme Charaudeau (2008), porque se realizam tanto pela fala quanto pela escrita. A partir da fundamentação teórica a respeito dos efeitos discursivos gerados pelas condições contextuais, chegou-se, então, à seguinte pergunta: quais atos de fala caracterizam os estilos de liderança no contexto da comunicação empresarial? Buscou-se resposta a tal questão pelos meios e procedimentos descritos a seguir.

## MATERIAL E MÉTODOS

A escolha dos métodos de coleta e análise de dados visou à exploração e ao aprofundamento do tema, de modo a ampliar a compreensão dos aspectos comunicativos da liderança nas organizações pela caracterização do diálogo que se efetiva entre os agentes empresariais. Assim, para tratar do funcionamento do processo comunicativo, empregou-se a Análise do Discurso (AD), por permitir explicar a liderança e as relações de poder como efeitos de sentido produzidos na e pela interação verbal (CHARAUDEAU, 2008).

Diante da subjetividade dos contextos organizacionais e da necessidade de testificar a teoria por meio da análise de frequências, ou seja, da apresentação e discussão de resultados numéricos, decidiu-se pela utilização de abordagem qualiquanti (MICHEL, 2009). Para isso, realizaram-se as etapas de revisão bibliográfica e de pesquisa de campo com elaboração e aplicação de questionário. Quanto à pesquisa de campo, escolheu-se uma amostra não probabilística e intencional, constituída pelo conjunto de trabalhadores que compõem o quadro de lideranças de uma organização de médio porte situada no estado de São Paulo.

Apesar da variada classificação encontrada em trabalhos científicos, foi possível perceber a existência de semelhanças entre nomenclaturas, o que permitiu inicialmente verificar como foram construídos historicamente cinco estilos de liderança recorrentes na literatura (Transacional, Transformacional, Gerencial, Estratégico e *Laissez-faire*), bem como as características da linguagem verbal de cada um deles, a partir das obras de Lewin (1933 apud RIBEIRO, 2004), Trevizan et al. (1998), Rowe (2002), Maximiano (2008), Abbade e Brenner (2009), Benevides (2010) e Diamante e Grahl (2012). Justificou-se a escolha de tais autores por terem elaborado suas contribuições em momentos históricos distintos, possibilitando ao estudo a compreensão da evolução teórica das abordagens.

A partir desse levantamento, elaborou-se um questionário com perguntas fechadas e abertas, a ser aplicado na forma de sondagem de opinião aos líderes da empresa, a fim de tentar confirmar a relação entre atos de linguagem e estilos de liderança observada na teoria.

Mediante a autorização e a colaboração da gestora do setor de Recursos Humanos da empresa, foi feito contato por *e-mail* com o grupo amostral, convidando-os a participar anonimamente, respondendo ao questionário por meio de uma ferramenta eletrônica *on-line*, que também registra, organiza e quantifica as respostas. Posteriormente, os dados foram compilados para um *software* de edição de planilhas, utilizado para os cálculos dos resultados comparativos entre as respostas de cada respondente, a fim de identificar o(s) seu(s) estilo(s) de liderança, e, na sequência, entre as respostas correspondentes a cada estilo de liderança, a fim de identificar aquele(s) que predomina(m) na amostra. Por fim, os dados quantitativos resultantes da aplicação do questionário foram submetidos à análise qualitativa com base no referencial teórico da AD e das Teorias de Liderança.

## RESULTADOS E DISCUSSÃO

Como resultado da revisão teórica, que serviu de base para a elaboração do questionário e para a interpretação dos dados coletados por meio desse instrumento, no Quadro 1 abaixo, são apresentados exemplos de atos de linguagem típicos de cada estilo de liderança.

**Quadro 1 – Estilo de Liderança e seus Atos de Linguagem**

Estilo	TRANSACIONAL	TRANSFORMACIONAL	GERENCIAL	ESTRATÉGICO	LAISSEZ-FAIRE
Categorias de Atos de Linguagem	CONDICIONAIS/ PACTUAIS	PROPOSITIVOS/ MOTIVACIONAIS	INJUNTIVOS/ DIRETIVOS	PROPOSITIVOS/ DIRETIVOS	OMISSIVOS
Atos de Linguagem Característicos	- Promete recompensas; - Cobra resultados.	- Pede sugestões; - Apregoa valores e ideais; - Encoraja.	- Delega tarefas; - Fala e expõe sua opinião.	- Discute ideias; - Indica ações a serem tomadas;	- Comunica-se minimamente; - Promove autonomia;

Fonte: Dados da pesquisa.

Quanto à pesquisa de campo com aplicação de questionário, os resultados referentes às questões fechadas, que tratavam de situações comunicativas envolvendo líder e liderados, apresentaram a liderança estratégica como dominante no conjunto de todas as respostas dadas às questões fechadas (59% de representatividade, conforme Gráfico 1).

**Gráfico 1 – Liderança predominante no total de respostas às questões fechadas**



Fonte: Dados da pesquisa.

Diante do fato de haver características de linguagem comuns entre alguns tipos de liderança e de o estilo estratégico ter se mostrado predominante nas respostas e unânime na caracterização do perfil dos respondentes, interessou ao estudo analisar outras tendências de estilo de cada líder participante da pesquisa, a fim de buscar singularidades. Assim, observou-se que as lideranças transformacional e gerencial/transacional se mostraram significativas na caracterização do público participante, tanto individual quanto conjuntamente.

## CONCLUSÕES

Constatou-se que, na empresa analisada, há uma forte tendência dos líderes em utilizar atos de linguagem identificados à liderança estratégica. Apesar da expressividade dos resultados relativos a essa liderança, os estilos gerencial e transformacional, a partir dos atos de fala que os caracterizam, mostraram-se como elementos constituintes do líder estratégico.

As características comuns a esses estilos se evidenciaram no ato de discutir ideias com o time, anunciando pontos de vistas e dialogando sobre as ações a serem tomadas pelo grupo. A orientação também é um ato comunicativo característico desses líderes, que se apresenta no ambiente do expediente da organização, tendo em vista a necessidade de esclarecimentos a respeito do que deve ser feito em função das estratégias definidas pela empresa.

Portanto, os resultados obtidos reforçam a ideia de que os sentidos que se constroem na comunicação entre as lideranças e os colaboradores é o que faz o funcionamento de uma organização. Se a comunicação é significativa, representa uma força de mudança e de união. A partir dela, é possível capacitar pessoas e gerar mais engajamento e eficiência. Por isso, para crescer, uma organização necessita rever constantemente suas práticas, para, enfim, reconhecer-se como uma dinâmica coletividade humana.

## REFERÊNCIAS

ABBADE, Eduardo Botti; BRENNER, Fábio. Perfil de liderança e tomada de decisão. **Revista de Administração FACES Journal**, Belo Horizonte, v. 8, n. 1, p 107-127, jan./mar. 2009. Disponível em: <<http://www.fumec.br/revistas/facesp/article/view/142/139>>. Acesso em: 25 nov. 2017.

BENEVIDES, Victor Luciano de Almeida. **Os estilos de liderança e as principais táticas de influência utilizadas pelos líderes brasileiros**. 2010. 114 p. Dissertação (Mestrado Executivo em Gestão Empresarial) – Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas, Fundação Getúlio Vargas, Rio de Janeiro, 2010.

CHARAUDEAU, Patrick. **Linguagem e discurso: modos de organização**. São Paulo: Contexto, 2008.

DIAMANTE, Samuel; GRAHL, João Roberto. Tipos de liderança: definições, objetivos e impactos. **Revista dos alunos de administração das Faculdades Network**, Nova Odessa, SP, v. 1, n. 1, p 59-75, 2012. Disponível em: <<http://www.nwk.edu.br/intro/wp-content/uploads/2014/05/ADMINISTRA%C3%87%C3%83O-2012-Revista-dos-alunos.pdf>>. Acesso em: 25 nov. 2017.

KOCH, Ingedore Villaça. **A inter-ação pela linguagem**. 11. ed. São Paulo: Contexto, 2015.

MAINGUENEAU, Dominique. **Análise de textos de comunicação**. São Paulo: Cortez, 2001.

MAXIMIANO, Antonio César Amaru. Liderança. In: \_\_\_\_\_. **Introdução à administração**. 7.ed. São Paulo: Atlas, 2008. p. 251-270.

MICHEL, Maria Helena. **Metodologia e pesquisa científica em ciências sociais**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

RIBEIRO, Antonio de Lima. Escola das Relações Humanas. In: \_\_\_\_\_. **Teoria da administração**. São Paulo: Saraiva, 2004. p. 58-70.

ROWE, W. Glenn. Liderança estratégica e criação de valor. **RAE**, São Paulo, v. 42, n. 1, p. 7-19, jan./mar. 2002.

TREVIZAN, Maria Auxiliadora et al. Liderança e comunicação no cenário da gestão em enfermagem. **Rev. Latino-Am. Enfermagem**, Ribeirão Preto, v. 6, n. 5, p. 77- 82, dez. 1998. Disponível em: <[http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0104-11691998000500010&lng=en&nrm=iso](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0104-11691998000500010&lng=en&nrm=iso)>. Acesso em: 25 nov. 2017.