

## **LÍDERES X CHEFES: Os estilos de liderança e o perfil dos gestores no Moinho Patoense**

***Bruna Gomes de Sousa Candeia***

*Universidade Estadual da Paraíba – UEPB*

[brunacandeia@hotmail.com](mailto:brunacandeia@hotmail.com)

***Maria Luciana de Almeida***

*Universidade Estadual da Paraíba – UEPB*

[lucianalmeida.pe@gmail.com](mailto:lucianalmeida.pe@gmail.com)

***Simone Costa Silva***

*Universidade Estadual da Paraíba – UEPB*

[monyadm@yahoo.com.br](mailto:monyadm@yahoo.com.br)

### **RESUMO**

*Este artigo pretende esclarecer que em virtude da excelência dos resultados organizacionais ser alcançada, principalmente, pelo desempenho dos colaboradores, é imprescindível que estes sejam conduzidos por líderes que os inspirem a doar de modo satisfatório seus esforços aos desígnios empresariais que compartilham. Assim, através de uma abordagem teórica, buscou-se explorar o conceito, estilos e qualidades de liderança, bem como apresentar uma distinção entre os papéis dos líderes e dos chefes em âmbito organizacional. Através de uma pesquisa de campo descritiva, realizada no Moinho Patoense Ltda, foi possível qualificar as atitudes gerenciais do diretor administrativo, o estilo de liderança predominante na organização e a concepção dos colaboradores em face do padrão de atributos que julgam ideal para que um indivíduo exerça liderança. De modo geral, foi possível verificar que o desenvolvimento empresarial será otimizado quando a administração for praticada, sobretudo, por intermédio de uma liderança forte e comprometida. Não basta que as funcionalidades administrativas sejam exercidas por chefes, que focalizam principalmente os processos produtivos e estruturais da organização. É imprescindível ir além e conquistar uma equipe discípula da missão que lhe é conferida.*

Palavras-Chave: Liderança, Chefes, Colaboradores.

---

### **1 INTRODUÇÃO**

Desde as primeiras organizações sociais, intituladas de comunidades primitivas, o homem apresentava a necessidade da figura do líder. Provavelmente, estes indivíduos tinham a capacidade de conduzir, de maneira que os liderados confiassem nos objetivos propostos por eles e as seguissem. Esta necessidade social ainda é predominante hoje e, de modo mais abrangente, nas organizações empresariais.

Este artigo contextualiza diferentes visões, obtidas através de diversas fontes de pesquisa, sobre o tema que é um dos mais abordados na atualidade, visto que a liderança é considerada como uma importante aliada das organizações modernas, inseridas em um âmbito mercadológico altamente competitivo e dinâmico.

Inovação, criatividade e conhecimento, são algumas das exigências infligidas às organizações e àqueles que as representam. Tendo em vista que estes requisitos são cumpridos principalmente pelos colaboradores, é importante compreender como os administradores devem portar-se perante estes, já que representam a fonte de grandes realizações.

Os líderes enfocam os colaboradores e pretendem conquistá-los, já que são eles que detêm o poder de conquistar excelentes resultados para a organização. Esta finalidade é alcançada porque os líderes inspiram os indivíduos a seguirem sua liderança ao perceberem a oportunidade de buscar objetivos comuns e compartilhar valores.

De modo geral, pretende-se neste trabalho, realizar um estudo em uma empresa do ramo industrial, o Moinho Patoense, tendo como objetivo **identificar os estilos de liderança, bem como traçar o perfil dos gestores atuantes na organização.**

Tendo em vista esta conjectura, buscou-se de modo mais específico:

- Conceituar liderança e o papel que ela exerce dentro das organizações;
- Apresentar a distinção tanto de nomenclatura quanto de exercício, entre chefes e líderes;
- Identificar os estilos de liderança e
- Listar algumas das qualidades que um líder deve dispor, à medida que se propõe a cumprir o papel de influenciar indivíduos e grupos.

Afim de melhor expor o conteúdo, inicialmente são abordados os principais conceitos sobre liderança, em seguida fala-se a cerca da empresa objeto deste estudo, bem como dos resultados obtidos a partir desta pesquisa.

## **2. O PAPEL DA LIDERANÇA NAS ORGANIZAÇÕES: CONCEITOS, CONCEPÇÕES E DELIMITAÇÕES**

Na moderna e complexa sociedade atual, as organizações desempenham um papel fundamental no que concerne a transformar recursos e utilizar capital financeiro e intelectual eficientemente, de modo a atender as necessidades e expectativas dos seus fiéis e potenciais consumidores.

As organizações são compostas de pessoas, desenvolvem uma estrutura sistemática que define papéis formais e limita o comportamento de seus membros e, cada uma possui propósitos distintos, normalmente expressos em termos de metas ou conjuntos de metas (ROBBINS, 2000).

O componente humano faz das organizações um dos sistemas mais complexos e apresenta aos pesquisadores organizacionais e de administração o seu mais crítico desafio. Sendo assim, pode se salientar que, as ações de coordenação e de controle dentre os membros organizacionais se tornam imperativas. Pois, sem estas ações alguns trabalhadores podem, intencionalmente ou não, realizar atividades que não contribuam para os objetivos da organização ou que possam vir a interferir nos mesmos (SILVA, 2005).

É possível perceber que as organizações não são estáticas nem inertes, elas são organismos vivos que se adaptam contínua e incessantemente ao contexto ambiental em que vivem. Considerando o autor supramencionado, isto se dá pelo fato de que são formadas por indivíduos e estes necessitam de direcionamento à medida que se propõem a cumprir seus papéis como servidores.

Visando contribuir para este direcionamento surge a administração como uma prática que tem em sua essência, a condução de uma organização, a fim de que esta atinja os

objetivos para os quais fora criada, incluindo atividades de planejamento, organização, direção e controle conhecido como processo administrativo (CHERUBIN E SANTOS, 2002).

Confirmando a declaração acima, Chiavenato (2003) afirma que administrar se trata do planejamento, da estruturação, da direção e do controle de todas as atividades diferenciadas pela divisão de trabalho que ocorram dentro das organizações. E, ressalta ainda, que sem a administração, elas jamais teriam condições de existir e crescer.

No entanto, tais funcionalidades administrativas são exercidas pelo comando racional de indivíduos responsáveis por tomar decisões, indicar objetivos e criar condições para que a equipe de trabalho obtenha êxito enquanto se propõe a realizá-los.

Para que os colaboradores consigam a satisfação durante a execução de suas atividades laborais, é necessário ter alguém à frente do grupo guiando-os à finalidade almejada. Tal indivíduo precisa ser dotado de atributos que proporcionem o diferencial no desempenho do trabalho executado pela equipe e dentre eles, indivíduos com tais características são denominados de líderes.

Possivelmente, já se rabiscou proporcionalmente tanto sobre a liderança quanto sobre outras áreas do comportamento organizacional, estando presente em qualquer grupo e ao longo da história foram várias as definições e características dadas sobre liderança e quem é o líder (ARNDT; HUCKABAY, 1983).

“Embora haja um grande número de definições para o termo, a liderança pode ser considerada como um processo de influência, geralmente de uma pessoa, através do qual um indivíduo ou grupo é orientado para o estabelecimento e atingimento de metas” (BOWDITCH; BUONO, 2002).

Inicialmente, a conotação de liderança resguardava-se aos atributos pessoais do líder, porém na contemporaneidade seu enfoque direciona-se a um conjunto de elementos inter-relacionados: líder, liderados e situação organizacional (KURCGANT, 1991).

Assim, a liderança pode ser caracterizada como o processo que envolve interação entre atores que são ambos líderes e subordinados e esta interação leva à criação de uma relação entre estes atores que envolve um processo de influência bidirecional (SADLER, 2001). Ou seja, tanto o líder influencia seus liderados como também é influenciado por estes e pelo contexto em que se encontram.

No que diz respeito à terminologia liderança, a mesma pode ser conceituada como a “capacidade de influenciar um grupo em direção ao alcance dos objetivos” Robbins (2007, p. 137). Para Gracioso (2009, p. 40), “é a capacidade de alinhar e conduzir equipes e pessoas aos objetivos e valores da empresa, respeitando as diretrizes e estratégias empresariais”. Lacombe (2004) e Maximiano (2006) acreditam ser a possibilidade de condução grupal, a partir da influência sobre seu comportamento e suas ações para alcançar resultados de interesse coletivo, do grupo.

É possível perceber que os autores conceituam liderança, interligando-a na maioria das vezes, ao aspecto de influência interpessoal em estruturas sociais, visando à consecução de objetivos específicos. Deste modo, a presença de líderes à frente da missão organizacional, direcionando suas ações e planos estratégicos é um fator imprescindível, pois estes impulsionarão a equipe de modo que estabeleçam a consolidação dos resultados propostos. A liderança consiste, sobretudo, em uma relação entre um indivíduo e um grupo.

## 2.1 GERENTES E LÍDERES: DISTINÇÃO DE PERFORMANCE

Conforme Mintzberg (1990), os gerentes executam dez papéis diferentes, porém muito inter-relacionados. Estes papéis podem ser agrupados em torno de três temas:

**Papéis Interpessoais** - Todos os gerentes necessitam cumprir obrigações de caráter cerimonial e simbólico. Nesta instância, ele desenvolve o exercício específico de chefe nominal - quando desempenha o papel de função atribuída a si, líder - que abrange contratar, treinar, motivar e disciplinar os funcionários e de ligação - contato com fontes externas.

**Papéis Informacionais** - Os gerentes também atuam como canal para transmitir informações aos membros da organização, assumindo o papel de disseminador. Quando representam a organização diante de pessoas de fora, os gerentes também desempenham o papel de porta voz, além do papel de monitor que inclui as atividades de monitorar o meio-ambiente organizacional.

**Papéis Decisórios** - Neste aspecto, Mintzberg identificou quatro papéis que giram em torno das escolhas. Como empreendedores os gerentes iniciam e supervisionam novos projetos que melhorarão o desempenho da organização. Como controladores de distúrbios tomam medidas corretivas em resposta a problemas imprevistos. Já como alocadores de recursos são responsáveis por distribuir os recursos humanos, físicos e monetários e, por fim, operam como negociadores quando discutem e barganham com outros grupos para obter vantagens para suas próprias unidades.

Pode-se dizer que os gerentes são as pessoas que tomam decisões de cunho administrativo, podendo ocupar infinitos cargos gerenciais nas organizações.

Diversos teóricos enfatizaram os papéis a serem desempenhados pelos gerentes. Chester Bernard (1938) apontou as funções dos executivos, Heber Simon (1960) e Rosemary Stewart (1982) falaram sobre o processo decisório, Fred Luthans (1988) a respeito do desempenho dos gerentes e além destes, Henry Fayol (1916) com o processo administrativo.

Fayol destaca que o papel dos gerentes era direcionar e controlar seus colaboradores para agirem e fornecer valor aos seus consumidores. Para melhor esclarecer as atribuições de um administrador, estabeleceu dezesseis deveres dos gerentes, enfatizando os critérios de gerenciamento que devem ser adotados pelos dirigentes, para que haja eficiência e eficácia na organização (MAXIMIANO, 2006) (Quadro1).

O quadro 1 mostra os papéis gerenciais propostos por Fayol

Nº	Deveres dos gerentes
I	Assegurar a cuidadosa preparação dos planos e sua rigorosa execução
II	Cuidar para que a organização humana e material seja coerente com objetivo, recursos e requisitos
III	Estabelecer uma autoridade construtiva, competente, energética e única
IV	Harmonizar atividades e coordenar esforços
V	Formular as decisões de forma simples, nítida e precisa
VI	Organizar a seleção eficiente do pessoal
VII	Definir claramente as obrigações
VIII	Encorajar a iniciativa e o senso de responsabilidade
IX	Recompensar justa e adequadamente os serviços prestados
X	Usar sanções contra faltas e erros

XI	Manter a disciplina
XII	Subordinar os interesses individuais ao interesse geral
XIII	Manter a unidade de comando
XIV	Supervisionar a ordem material e humana
XV	Ter tudo sobre controle
XVI	Combater o excesso de regulamentos, burocracia e papelada.

**Quadro 1** – atribuições do administrador.

Fonte: adaptado de Maximiano (2006)

Analisando estas atribuições, é possível concluir que os gerentes possuem a intrínseca cátedra de nortear as ações organizacionais e detêm o poder de tomar decisões e planejar as ações para o sucesso das metas almejadas. Lidam com os processos burocráticos da entidade que administra, prevendo seu funcionamento no sentido de obter maior eficiência de sua força colaboradora.

No que se refere à liderança, há também uma vasta seleção de conceitos e opiniões de muitos autores sobre o tema. Entretanto, para uma base mais sólida a este respeito, utilizar-se-á a concepção daqueles que trabalham o tema de modo mais integrado ao que está sendo exposto neste artigo.

Para Hill (2004), a liderança apresenta dimensões, de acompanhamento e de ação. Na dimensão de acompanhamento o líder atua, sobretudo como:

- Monitor de ambientes internos e externos da equipe.
- Reduz a ambiguidade, fornece estrutura, e ultrapassa barreiras.
- Reúne informação (estado atual do funcionamento da equipe) e desenvolve a estruturação (análise e interpretação para decidir como agir).

Já na dimensão ação podem ser citadas as seguintes atribuições:

- Habilidades de mediação de ação.
- Habilidade para facilitar a tomada de decisões e realização de tarefas (tarefa / desempenho da equipe).
- Capacidade de gerir relações interpessoais (manutenção/desenvolvimento de equipe).

Além disto, há menção ao fato de que, líderes geralmente contam com seguidores, uma vez que a liderança não se concretiza sem estes (DRUCKER, 1996). Diante de tal afirmação, verifica-se que a liderança não acontece de modo isolado, uma vez que é indispensável o consentimento do grupo a ser liderado, não sendo escolha própria.

Nestes aspectos, é notório que quando o líder consegue exercer influência no comportamento e atitudes de outros, estes passam a segui-lo, confiam nele e respeitam-no, em contrapartida, esforçam-se por cumprirem suas designações e o fazem porque sentem satisfação por estarem engajados na mesma causa daquele que os orienta.

Faz-se necessário, ainda, elucidar de maneira mais específica a distinção entre gerir e liderar. É possível concluir segundo a orientação de Warren Bennis *apud* Lacombe (2005, p. 208), que: “os líderes operam sobre os recursos emocionais da organização, sobre seus valores, comprometimento e aspirações. Em contraste, o administrador opera sobre os recursos físicos, sobre seu capital, habilidades humanas, matérias primas e tecnologia”.

Vale ainda uma ressalva de Lacombe (2005, p. 208) enfatizando que “liderança e administração são dois sistemas de ação complementares, necessários ambos para o êxito de um negócio num ambiente volátil”. A liderança complementa a administração, não a substitui. E, sobretudo, lembra que “os bons administradores devem procurar se inspirar na forma de agir dos líderes, obtendo a confiança e o apoio genuíno de seus subordinados, que atuarão como seus seguidores”.

Portanto, enquanto a gerência tem uma conotação de obediência por parte de seus subordinados pela força do poder coercitivo, o líder, ao contrário, é seguido pela equipe por uma relação fundamentada na confiança recíproca para o atendimento dos objetivos.

Além disto, percebe-se que a liderança é uma capacidade que se conquista mais pelo respeito que por cargos hierárquicos. Certamente, há alguns gerentes que não são necessariamente, verdadeiros líderes e vive-versa.

## 2.2 ESTILOS DE LIDERANÇA

Por muitos anos, diversos teóricos pesquisam o comportamento dos líderes perante seus subordinados. A teoria dos estilos de liderança estuda, principalmente, as maneiras pelas quais os mesmos orientam sua conduta.

A principal teoria que explica a liderança por meio de estilos de comportamento, sem se preocupar com características de personalidade é a que se refere a três estilos de liderança. MAXIMIANO (2008) e CHIAVENATO (2003), classificam-nos como sendo:

**Autocráticos (ou autoritários):** Quanto mais concentrado o poder de decisão no líder, mais autocrático é seu comportamento. Muitas formas do comportamento autocrático abrangem prerrogativas da gerência, como as decisões que independem de participação ou aceitação. O estilo autocrático pode degenerar e tornar-se patológico, transformando-se no autoritarismo.

**Democráticos (ou participativos):** Os comportamentos democráticos envolvem alguma espécie de influência ou participação dos liderados no processo de decisão. O líder conduz e orienta o grupo e incentiva a participação das pessoas.

**Laissez-faire:** O líder delega totalmente as decisões ao grupo e deixa-o completamente à vontade e sem controle algum. Há liberdade total para as decisões grupais ou individuais, e máxima participação do grupo.

Na liderança autocrática, os líderes são regidos pelas tradições e não ouvem seus seguidores, foca apenas as tarefas centralizando as decisões; a liderança democrática, denominada participativa ou consultiva é voltada para as relações humanas e a participação da equipe na tomada de decisão; por último, a liberal (laissez-faire) significa deixar fazer, deixar ir, deixar passar, indicando que a equipe possui liberdade para desenvolver e aplicar projetos (MOREIRA, 2009).

Tendo em vista estas conclusões, surge o questionamento acerca do estilo ideal de liderança a ser adotado ou ainda, se estes não são necessariamente excludentes.

Prega-se que o comportamento do líder pode ser mutável a depender do contexto situacional em que está inserido. Como afirma Araújo (2008, p. 342), “este fato não significa incoerência de atitudes, pelo contrário, demonstra que o líder é capaz de adaptar-se às necessidades do ambiente”.

Por exemplo, um líder laissez-faire que perceba que perdeu o controle da equipe, pode adaptar um estilo mais autoritário. Um líder democrático, num momento em que tem um

trabalho para realizar e a entrega precisa ser imediata, pode também optar por uma postura um pouco mais autoritária. Da mesma forma, um líder democrático que sinta que a equipe está a correr muito bem, pode desleixar-se um pouco e cair num estilo mais laissez-faire.

Dessa forma, o comportamento do líder deve ser contingencial, podendo estar ligado intrinsecamente ao momento situacional. Além disto, pode-se perceber que não deve haver um estilo predominante, o líder deve ser capaz de adaptar o mesmo a cada situação

Por fim, como afirma Chiavenato (2003, p. 125), “O desafio da liderança é saber quando aplicar qual estilo, com quem e em que circunstâncias e atividades.”

Sendo assim, pode-se perceber que tal designação será possível de ser cumprida, à medida que o líder possuir uma visão holística de suas atribuições, compromissos e do âmbito organizacional em que está inserido. Certamente, uma clara compreensão por parte do líder, dos objetivos a serem alcançados e, sobretudo, a adesão da equipe às suas ordens, fará a organização progredir e alcançar a excelência.

### 2.3 QUALIDADES DE LIDERANÇA

Quando se discorre sobre liderança, é necessário compreender que é preciso agir da maneira correta para inspirar, motivar e conseguir os melhores resultados da equipe. Para tanto, é conveniente o desenvolvimento e/ou aperfeiçoamento de qualidades e valores necessários para o exercício da influência sobre outros, uma vez que conhecimentos técnicos ou profissionais não são suficientes para qualificar uma pessoa como líder.

Destarte, é necessário conhecer alguns atributos de caráter capazes de causar impacto de influência natural sobre os subordinados.

Embora alguns autores defendam a impossibilidade de determinar características gerais válidas para todos os líderes, convém mencionar que alguns estudiosos do assunto o fazem (LACOMBE, 2005).

Desta forma, é importante apresentar, de acordo com a orientação de alguns estudiosos, os atributos que precisam ser utilizados por aqueles que almejam conquistar e fidelizar seguidores.

Para Adair (2000), tais atributos podem ser condensados, de modo que a figura do líder demonstre:

**Integridade:** definida como a característica que faz com que as pessoas confiem na outra pessoa. E a confiança é de importância fundamental em todas as relações pessoais.

**Imparcialidade:** líderes eficientes tratam indivíduos diferentemente, porém de forma igualitária. Não há favoritismo. São imparciais ao darem recompensas ou penalidades pelo rendimento.

**Zelo:** a liderança envolve o coração, assim como a mente. Gostar do que faz e importar-se com as pessoas é igualmente essencial.

**Calor:** um líder deve ter uma personalidade quente e contagiante.

Complementando esta abordagem, pode-se afirmar que a liderança sempre envolve outras pessoas e os seguidores tendem a não confiar e nem seguir aqueles que se encontram como líderes e apresentam falhas de caráter (MAXWELL, 2007).

Os colaboradores de uma organização anseiam encontrar em seus superiores um caráter elevado. Adair (1989, p. 17) define este atributo, quando esclarece que caráter “significa autodisciplina, lealdade, prontidão em aceitar responsabilidades e boa vontade para

admitir erros. Significa desprendimento, modéstia, humildade e disposição para sacrificarem-se quando necessário.”

Tal abordagem remete a responsabilidade que o líder tem de manter compromissos com sua equipe para que possa usufruir de sua confiança. O verdadeiro compromisso envolve o crescimento constante. O líder comprometido dedica-se ao crescimento e aperfeiçoamento de seus liderados. Ao pedir às pessoas lideradas que se tornem o melhor que puderem, se esforcem no sentido de se aperfeiçoarem sempre, o líder deve também demonstrar está igualmente empenhado em crescer e se tornar o melhor possível. Isso requer paixão, investimento nos liderados e clareza por parte do líder a respeito do que ele pretende conseguir do grupo (HUNTER, 2009).

Certamente, quando os indivíduos enxergam o atributo do comprometimento em seus superiores, sentem-se tocados por sua influência. As pessoas não seguem líderes descompromissados e, por conseguinte, o compromisso deve ser contemplado pelo esforço deste em melhorar suas habilidades, demonstradas pelas ações executadas em favor de sua equipe de trabalho.

Por fim, faz-se necessário abordar a importância da humildade diante do processo de influenciar pessoas. Hunter (2009, p. 77), lembra que a palavra humildade denota o sentido de “ser autêntico, sem pretensão, orgulho ou arrogância”.

Entretanto, é fácil associar fraqueza e inferioridade com humildade. Ciente deste fato, Adair (1934, p.82), esclarece que para muitos, “ser humilde implica auto-humilhação, o que está em desacordo com autoconfiança, e mesmo egoísmo, que marca muitos líderes. Não é assim, porém, quando se traduz isto em termos de tarefa, equipe e indivíduo”.

Quando se tem conhecimento e equilíbrio, a humildade vem coroar esta ascendência, que consegue, não só resultados materiais, mas principalmente arrasta atrás de si inúmeros adeptos, pois a humildade é cativante e agregadora, assim como o orgulho e a vaidade afasta e desagrega (MARQUES, 2001).

Por fim, “ser humilde não é ser subserviente, é ser consciente. A humildade faz com que ofereçamos nossos serviços desinteressadamente, atuando sempre de acordo com a nossa consciência amorosa, ela nos torna mais forte e firmes de caráter” (MARTILELLE, 1996 p. 30).

Pela humildade transformamos vaidade em auto-estima, orgulho em comunhão, ira em motivação, acrescenta o autor.

Portanto, pode-se concluir que quando o líder busca portar-se sem pretensão e altivez diante dos seus subordinados, utiliza-se da inovação para ocasionar mudanças, é comprometido e deixa isto explícito; receberá o apoio de seus colaboradores.

As características referenciadas nesta abordagem teórica, quando desenvolvidas e utilizadas a contento pelo líder, possibilitarão uma pluralidade de oportunidades que o colocará na função de guia, de modo que os indivíduos sintam anseio de doarem-se e segui-lo satisfatória e entusiasticamente.

### **3 METODOLOGIA**

A partir das definições dos tipos de pesquisa trabalhados por Beuren *et.al.* (2006), quanto aos objetivos, quanto aos procedimentos e quanto à abordagem do problema, tem-se que esta pesquisa pode ser considerada:

- quanto aos objetivos: **descritiva** - em função da pretensão de expor as características de um gestor e um líder, diferenciando-os, bem como descrever o estilo e as qualidades de um líder;
- quanto aos procedimentos: caracteriza-se como uma **pesquisa de campo** – já que o alcance do objetivo traçado dar-se-á por meio de uma pesquisa realizada em uma empresa, através da aplicação de um questionário e com a observação do pesquisador, cujo objetivo se constitui na concepção do estilo de liderança adotado pelo gestor da mesma, bem como qual o estilo ideal na visão dos colaboradores, a fim de identificar a possível necessidade de que este gestor atue não apenas como chefe, mas também como líder.
- quanto à abordagem dos problemas: a pesquisa caracteriza-se simultaneamente como **qualitativa e quantitativa** - tendo em vista a concepção de análises a cerca do tema, bem como de procedimentos estatísticos no tratamentos dados analisados.

Segundo Gil (2006, p.44), a pesquisa descritiva “têm como objetivo primordial a descrição das características de determinada população ou fenômeno ou o estabelecimento de relações entre variáveis”.

Já a pesquisa de campo “é a investigação empírica realizada no local onde ocorre ou ocorreu um fenômeno ou que dispõe de elementos para explicá-lo. Pode incluir entrevistas, aplicação de questionários, teste e observação do participante ou não” (VERGARA, 2009, p.43).

Tendo em vista que esta pesquisa se propõe a realizar uma análise formativa a cerca do perfil dos gestores da empresa a mesma, caracteriza-se como sendo qualitativa. A pesquisa qualitativa é apropriada para a avaliação formativa, quando se trata de melhorar a efetividade de um programa, ou plano, ou mesmo quando é o caso da proposição de planos, ou seja, quando se trata de selecionar as metas de um programa e construir uma intervenção (ROESCH, 2007).

Diferentemente da pesquisa qualitativa, a abordagem quantitativa considera que tudo pode ser quantificável, o que significa traduzir em números opiniões e informações para classificá-las e analisá-las. Requer o uso de recursos e de técnicas estatísticas (SILVA e MENEZES, 2001).

Dessa forma o referido estudo também se caracteriza por ser de cunho quantitativo, em virtude da utilização de cálculos estatísticos, tais como percentagens, para fins de análise dos dados trabalhados.

#### 4 RESULTADOS ENCONTRADOS

A pesquisa se realizou no Moinho Patoense, uma empresa constituída sob a forma de sociedade limitada, que atua no segmento industrial alimentício há 35 anos na cidade de Patos-PB, a qual está situada na mesoregião do sertão paraibano, ocupando o terceiro lugar em classificação de desenvolvimento econômico no estado paraibano. Distante 301 Km da capital João Pessoa, a mesma encontra-se em uma posição de interligação entre as principais fronteiras dos estados do Rio Grande do Norte, Pernambuco, Ceará e todo o Nordeste e Sul brasileiro, por ferrovia e rodovias. Os principais setores industriais da região são o de calçado, de extração de óleos vegetais, e de beneficiamento de algodão e cereais. A empresa ocupa posição de destaque no seu segmento por todo território paraibano. Sua atividade principal é desenvolvida pela fabricação de produtos alimentares de origem vegetal como o café, arroz e milho.

Seus produtos são comercializados por todo o estado da Paraíba e parte da região Nordeste, já que a empresa abastece algumas cidades nos estados de Pernambuco, Rio Grande do Norte e Sergipe.

O quadro funcional corresponde a 150 colaboradores, incluindo motoristas, representantes comerciais e pessoal dos setores de produção e financeiro-contábil. Entretanto, a organização apresentou um acesso restrito para a realização da pesquisa, tendo em vista que os colaboradores não deveriam parar suas tarefas em face dos processos produtivos. Nestes aspectos, a amostra de análise utilizada foi de 50 entrevistados, sendo que foi possível ouvir 11 colaboradores alocados no escritório e 39 no departamento de produção.

Os questionamentos propostos na pesquisa possuem natureza de averiguação, no que diz respeito à predominância de atitudes exclusivamente gerenciais no âmbito organizacional ou se o superior era também um líder, seu estilo comportamental perante os subordinados e as características apontadas pelos mesmos como favoráveis e desfavoráveis àqueles que almejam influenciar outros a tornarem-se seguidores autênticos.

Além disto, procurou-se também, mensurar o ponto de vista dos colaboradores no que concerne ao padrão que julgam ideal de liderança organizacional. Tendo em vista tais esclarecimentos, é fundamental uma apresentação minuciosa dos levantamentos colhidos.

Com relação ao perfil do colaborador, 88% possuem faixa etária concentrada entre 20 e 35 anos e 12% enquadra-se entre 50 e 65 anos. A pesquisa foi realizada no escritório, entre o departamento financeiro contábil e no setor de produção, sendo neste a maior concentração da amostra de estudo.

O número de colaboradores alocados no escritório é de 11 funcionários, destes 98%, concluíram o ensino médio e 2% são graduados. Quanto ao departamento de produção, dos 39 colaboradores, 88% concluíram o ensino médio, 3% o ensino fundamental, 8% são concluintes do ensino médio e 1% do ensino superior.

Pode-se perceber que a organização tem a seu dispor um número baixo de colaboradores com qualificação profissional de nível superior, sendo que a maior parcela deles concluiu o ensino médio.

À medida que se idealizou distinguir as funções desenvolvidas pelo diretor administrativo da organização, observou-se que 96% dos entrevistados, esclareceram que o mesmo mantém o foco principalmente, nas metas organizacionais, elaboradas e mantidas a partir de uma visão fechada, que leva em consideração, principalmente, os assuntos de natureza tangível e burocrática.

Deste modo, é possível afirmar que o administrador da empresa exerce o papel de gerente dentro da organização, já que como afirma Mandelli *apud* Lacombe (2005, p. 210) “o gerente prioriza sistemas e estruturas enquanto o líder prioriza as pessoas”.

Após esta apreciação, foi proposto que cada entrevistado deixasse explícita sua expectativa com relação ao desempenho de seu superior. 66,3% deles compartilharam a necessidade de serem influenciados pelo superior, à medida que se nomeiam a corresponder às expectativas da empresa e 33,7% apontaram para a alternativa de que ele exerça tanto funções gerenciais quanto de liderança.

Levando em consideração tal implicação, é imprescindível considerar que em sua maioria, os colaboradores manifestaram de modo claro, a necessidade de terem um líder a frente dos planos organizacionais. No entanto, é importante também notar que boa parte deles exprimiu o anseio de que seu superior exercesse tanto as funcionalidades de aspectos

sistemáticos e organizacionais, quanto os emocionais, que provocam entusiasmo, inspiração e mudança.

É provável que quando os dirigentes são dedicados e lideram com autenticidade, constroem organizações duradouras que realizam um grande bem para as pessoas e fazem uma enorme diferença no mundo.

Parafraseando Lacombe (2005, p. 208), “Uma liderança forte com uma administração fraca é, na maioria dos casos, pior do que o contrário. O real desafio é combinar uma liderança forte com uma administração forte e usar uma para equilibrar a outra.”

Destarte, os líderes necessitam também dominar algumas competências gerenciais. Todavia, neste caso especificamente, o gestor da mencionada organização deve procurar um inexorável impulso para inspirar seus subordinados, para que consiga motivá-los e aceitem-no como seu líder.

Quando se questionou o impacto que a presença de um líder surtiria no desempenho das funções exercidas pelos colaboradores, tendo em vista a missão e os objetivos indicados pela organização, 94,3% deles responderam que sentiriam mais entusiasmo e encontrariam maiores motivos para doarem mais de si, seu tempo e talentos pelo sucesso empresarial. Enquanto que 5,7% deles acham que não haveria alterações significativas no modo como executam seus labores.

Foi possível mensurar, ainda, que o diretor administrativo adota o estilo autocrático. Sendo que, das 50 pessoas ouvidas, 46 afirmaram que as diretrizes são fixadas sem qualquer participação do grupo. 3 indivíduos discordaram, quando disseram que ele debate com o grupo as decisões a serem executadas e 1 explicou que ele concede liberdade para as decisões grupais ou individuais dentro da organização.

Vale ainda ressaltar que, desta parcela de 46 pessoas que afirmaram este estilo comportamental utilizado pelo superior, 10 estavam alocadas no escritório. Assim, nem mesmo em um departamento onde a pressão por resultados pode parecer aquém, comparando ao que se exige do setor de produção, é perceptível a distinção do estilo empregado.

Ao questionar qual o estilo ideal, na concepção deles, 92% ressaltaram que almejavam ser guiados pelo estilo democrático. Tal indicação aponta para o fato de que os colaboradores sentem que estão alocados em um universo organizacional fechado, onde a figura do chefe é temida e a submissão às ordens acontece, sobremaneira, porque este tem o direito de mandar e aqueles, de obedecer.

Por fim, os atributos de maior relevância para se ratificar um indivíduo como um autêntico líder, segundo a compreensão dos entrevistados, consiste principalmente que ele demonstre interesse em ouvir seus subordinados e demonstre menos petulância.

Tais indicações são bastante apropriadas, principalmente porque o líder precisa desenvolver um relacionamento de confiança com seu subordinado, de modo que ele sintase apreciado, uma peça importante dentro dos processos que se destinam a excelência dos empreendimentos.

Segundo Almeida (2000, p.36), “é difícil estabelecer um clima de confiança, quando não se é capaz de ouvir. Uma conversa é um relacionamento”.

Todavia, como já foi referenciada, a maior parcela de colaboradores não possui formação acadêmica ou não são contados como integrantes de uma sociedade “formalmente pensante”. Sendo assim, observou-se que tal fator conduz o diretor administrativo à conclusão de que as idéias e opiniões dos colaboradores, não agregam valor às estratégias e metas

organizacionais. Deste modo, para ele, é mais aconselhado usar de cautela e do estilo autoritário sempre, à medida que planeja as decisões organizacionais.

Tendo em vista este fato, Matos (2009, p. 47) cita algumas distrações que contribuem para que haja uma comunicação ineficiente entre indivíduos, sobretudo, no que se refere à arte de ouvir os componentes da equipe de trabalho, são elas:

**Valores e costumes:** Experiências, valores, costumes, expectativas, pressupostos e, em síntese a cultura são filtros pelos quais peneiramos tudo que ouvimos. O significado das coisas não está nelas, mas em nós.

**Comportamentos:** consciente ou inconscientemente estamos acostumados a interromper os outros, a tirar conclusões apressadas, a distrair o interlocutor, agindo de forma dispersiva.

**Arrogância:** A falta de humildade e a crença de que somos superiores impedem-nos de dar valor ao que os outros têm a nos comunicar.

Neste caso, é possível constatar que as principais culpas que impossibilitam uma comunicação eficiente dentro da organização objeto de estudo, são desenvolvidas a partir de uma visão do superior acerca dos valores e costumes dos subordinados, haja vista um julgamento acerca da capacidade intelectual deles e da falta de humildade para ouvi-los e considerar seus pensamentos.

Certamente, há um índice alto de opiniões que assinalam a falta de interesse em ouvir as pessoas, como uma característica adversa ao líder. Isto porque, 56% dos participantes da pesquisa nomearam esta característica como o principal aspecto de desqualificação que impossibilita o indivíduo de exercer a liderança. Este resultado é seguido por 27% que desaprovam a arrogância, 8% que revelam a falta de comunicação eficiente como um fator decisivo e 9% que não optaram por nenhuma das opções, mas que não revelaram sua opinião.

Sobre a arrogância, é mister esclarecer que foi possível constatar a medida que se ouvia o julgamento dos colaboradores acerca da importância da humildade, que esta qualidade é vista por seu superior como uma característica negativa sugerindo resignação ou fraqueza. Além disto, pôde ser observado que a participação do colaborador na pesquisa seria uma ação desnecessária que traria ineficiência no final do processo produtivo estabelecido. Isto porque, a visão da organização se concentra como já foi mencionado anteriormente nos sistemas, nos resultados tangíveis.

Como parte das declarações mantidas pelos colaboradores, percebe-se que compreendem a importância do exercício das competências gerenciais e ao mesmo tempo almejam ser influenciados a progredirem como indivíduos e representantes de uma causa que abraçaram, mas ambicionam fazer isto com vigor e satisfação.

Todavia, o diretor administrativo elucidou a prosperidade e o sucesso da organização no território paraibano por mais de duas décadas e compartilhou o anseio de permanecer com os paradigmas gerenciais adotado em virtude de haver permanecido imune até hoje às mudanças do Mercado.

## 5 CONCLUSÃO

As organizações empresariais são sistemas compostos por grupos de pessoas que compartilham de um objetivo comum. São administradas através do comando daqueles que são os responsáveis diretos por seu progresso e desenvolvimento.

É notório que para se manterem vivas, as organizações necessitam de recursos financeiros, máquinas, equipamentos e objetivos. Não obstante, elas são o resultado dos

esforços individuais de todo os que formam seu quadro funcional, são os indivíduos trabalhando de modo coletivo, que decidem seu sucesso ou fracasso.

No entanto, diante dos resultados alcançados neste trabalho, pode-se concluir que a empresa analisada sobrevive através dos ultrapassados paradigmas da administração científica, que conduziram as organizações por décadas passadas para uma função exclusiva de produzir e vender produtos e serviços.

Além disto, o estilo de liderança é predominantemente autocrático, não sendo considerados os aspectos situacionais vivenciados pela organização. A administração é exercida por um gestor que não apresenta atitudes de líder. Este mantém o foco principalmente nas tarefas a serem executadas e o processo de decisão não é compartilhado com os colaboradores, uma vez que são coagidos à obediência em face da demissão.

Diante desta perspectiva, pode acrescentar que não é provável que os indivíduos assumam compromissos e doem seus melhores esforço e talentos, de modo isolado sem que sejam inspirados a fazê-lo. É imprescindível que colaborem sob a orientação de um líder, que os inspire, motive e direcione sua atuação funcional.

Neste caso, sabendo que a empresa não aspira reestruturar sua estratégia gerencial, é provável que com o passar do tempo ocorra uma mudança na forma em que a empresa é vista, como líder do mercado local, pois é natural que o mercado complexo de negociações repulse este procedimento estéril. Isto porque as empresas devem estar sempre em processo de aperfeiçoamento, em virtude do âmbito mercadológico mutável em que estão inseridas, ou porque é esse o próximo passo natural em sua evolução ou porque sua viabilidade está ameaçada.

Destarte, vale ressaltar o resultado da análise referente à visão do colaborador no que concerne ao modo como o gestor deve atuar na organização. Eles anseiam por uma liderança que conduza o grupo ações e esforços que promovam resultados a favor de todos – empresas, empresários e eles mesmos.

Por fim, pode-se dizer que não é suficiente apenas o exercício das funções gerenciais em uma organização, é necessário também que os gestores desenvolvam algumas qualidades que os possibilitem a apresentarem características de verdadeiros líderes. Pois, é fundamental que os liderados encontrem no líder um caráter irrepreensível, disposição para ouvir e considerar suas apreciações e, sobretudo, humildade, tanto para programar mudanças e/ou aperfeiçoamento de seus atributos, como para portar-se diante de seus colaboradores e guiá-los.

## 6. REFERÊNCIAS

**ADAIR, J.** Como tornar-se um líder: São Paulo: Nobel, 2000.

**ALMEIDA, J. R. M.** Novos rumos em comunicação interpessoal: técnicas para melhorar os seus resultados, como mudar comportamentos. São Paulo: Nobel, 2000.

**ARAÚJO, L. C. G.** Gestão de Pessoas: estratégias e integração organizacional. 1 ed. São Paulo: Atlas, 2008.

**ARNDT, C.; HUCKABAY, L. M. D.** Liderança. In: **ARNDT, C.; HUCKABAY, L. M. D.** Administração em Enfermagem. 2. Ed. Rio de Janeiro: Interamericana, 1983.p.237-51.

**BERNARDINELLI, A. R.** Como conseguir e manter um emprego. São Paulo: Nobel, 2002.

**BEUREN, Ilse Maria; LONGARAY, André Andrade; RAUPP, Fabiano Maury; SOUSA, Marco Aurélio Batista de; COLAUTO, Romualdo Douglas; PORTON, Rosimere Alves de Bona,** Como Elaborar Trabalhos Monográficos em Contabilidade: teoria e prática. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2006.

**CHERUBIN, N. A.; SANTOS, N. A.** Administração Hospitalar: fundamentos. 3. Ed. São Paulo: Loyola, 2002.

- CHIAVENATO, I.** Introdução à teoria geral da administração: uma visão abrangente da moderna administração das organizações 7 ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.
- RUCKER, P. F.** O líder do futuro. São Paulo: Futura, 1996.
- GIL, Antônio Carlos.** Métodos e técnicas de pesquisa social. 5.ed. São Paulo: Atlas 2006.
- GRACIOSO, L. F.** Liderança empresarial: competências que inspiram, influenciam e conquistam resultados. São Paulo: Atlas, 2009.
- HILL, S.E.K.** Team Leadership. In: **NORTHHOUSE, P.G.** Leadership: Theory and Practice. 3. ed. Thousand Oaks: Sage Publications, 2004.
- HUNTER, J. C.** O monge e o executivo: uma história sobre a essência da liderança. Rio de Janeiro: Sextante, 2009.
- KURCGANT, P.** Liderança em Enfermagem. In: **KURCGANT, P.** Administração em Enfermagem. São Paulo: EPU, 1991.p.165-178.
- LACOMBE, F. J. M.** Recursos Humanos: princípios e tendências. São Paulo: Saraiva, 2005.
- MARQUES, J.** Bíblia e qualidade total. São Paulo: Nobel, 2001.
- MARTINELLI, M.** Aulas de transformação: o programa de educação em valores humanos. São Paulo: Peirópolis, 1996.
- MATOS, G. G.** Comunicação empresarial sem complicação: como facilitar a comunicação na empresa, pela via da cultura e do diálogo. 2 ed. Barueri, São Paulo: Manole, 2009.
- MAXIMIANO, A. C. A.** Teoria geral da administração: da revolução urbana à revolução digital. 3 ed. São Paulo: Atlas, 2008.
- MAXWELL, J. C.** 21 Minutos de poder na vida de um líder: descubra como alguns minutos por dia podem transformá-lo em um líder de sucesso. Rio de Janeiro: Thomas Nelson Brasil, 2007.
- MINTZBERG, H.** The Manager's Job: Folklore and Fact. Haward Business Review, vol. 6, n.8, mar./apr. 1990.
- MOREIRA, A. T.** Liderança e ética nas empresas: a influência do líder na saúde mental da equipe. Disponível em: <<http://recantodasletras.uol.com.br/trabalhosacademicos>>. Acesso em: 27/05/2010.
- ROBBINS, S. P.** Administração: mudanças e perspectiva. São Paulo: Saraiva, 2000.
- ROESCH, Sylvia Maria Azevedo.** Projetos de estágio e de pesquisa em administração: guia para estágios, trabalhos de conclusão, dissertações e estudos de caso. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2007.
- SILVA, Edna Lúcia da; MENEZES, Estera Muszkat, Metodologia** da pesquisa e elaboração de dissertação. 3. ed. revisada e atualizada, Florianópolis: laboratório de ensino a distância da UFSC,2001.
- SILVA, R. O.** Teoria da administração. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2005.
- VERGARA, Sylvia Constant,** Projetos e Relatórios de Pesquisa em Administração. 10. ed. São Paulo: Atlas, 2009.