

Estilo de Liderança Gerencial na Perspectiva dos Liderados: um Estudo na Via Leste Motos Ltda.

Amanda de Caldas Araújo
araujoamd@gmail.com
UEPB

Simone Costa Silva
monyadm@yahoo.com.br
UFPB

Francicleide Gonçalves de Sousa
francicleidesousa@yahoo.com.br
IFPB

Resumo: Observando a relevância que as organizações trazem para a sociedade contemporânea, faz-se necessário uma força, uma diretriz, que proporcione o equilíbrio entre metas e procedimentos e que promova crescimento individual dos subordinados, bem como o crescimento da organização. Esta força pode ser proporcionada pela figura do líder o qual tem um papel crucial no cenário empresarial, sendo exigido do mesmo um poder de persuasão, comunicação, interatividade que possibilite de forma substancial o interesse dos subordinados para alavancar os resultados de uma empresa. O presente estudo busca identificar o fator predominante no estilo gerencial do líder, na perspectiva de seus liderados. Para tal, foi realizada uma pesquisa na Via Leste Motos Ltda, empresa localizada na cidade de Patos/PB. Trata-se de uma pesquisa de campo, descritiva, em que se empregou um questionário fechado com escala de Likert de cinco pontos baseado no modelo de Isidro-Filho (2006). Os dados encontrados mostram que o fator predominante é o fator tarefa, orientado para resultados rápidos e lucrativos. Como conclusão pode-se afirmar que o estilo gerencial voltado para as tarefas é característico de organizações com pouco tempo de atuação e que precisa se firmar no mercado atual.

Palavras Chave: Liderança - Estilo Gerencial - Líder - Organização - Liderados

1 INTRODUÇÃO

O contexto de relações que afetem a vida organizacional é visto com grande atração, pelo fato de contribuírem para uma melhor análise do ambiente, pela possível descoberta de novas missões estratégicas, proporcionando uma melhor estabilidade no ramo empresarial. Procurando identificar e delimitar quais as atitudes, situações, características que possam ser relevantes, e que possam ajudar uma organização na incessante busca por seus objetivos e lucros.

A liderança é o motor que impulsiona os liderados, os mesmos sentindo-se essencialmente motivados são mais felizes e, conseqüentemente, tendem a atingir de forma mais eficiente as metas propostas pela empresa. “Para alguns, a liderança é uma característica de um grupo, enquanto que para outros é uma característica de um indivíduo” (CARTWRIGHT; ZANDER, 1969, p. 609). Relaciona-se com o fato de não ser considerada um fato isolado, mas também coletivo, atribuído a diversas variáveis externas e internas.

Há várias abordagens para o tema e uma delas é sobre o estilo que o líder adota, pois suas características têm caráter decisório no caminho da organização, uma vez que ele se relaciona de forma relevante com seus subordinados, atribuindo assim características e meios que possibilitem maior interação interpessoal.

Neste contexto, o presente trabalho tem como objetivo **identificar o fator predominante no estilo gerencial do líder na perspectiva de seus liderados**. De forma sistemática, será observado o poder da liderança no ambiente empresarial. O que confere várias divergências no decorrer do trabalho.

O presente estudo possui a seguinte estrutura: inicialmente são apresentados os conceitos de liderança, suas principais teorias, quais as variáveis que venham a interferir ou a complementar a postura de um líder e por fim é relatada uma pesquisa de campo, onde foi delimitado o fator que mais se sobressaiu no líder da organização estudada, considerando tais fatores como sendo: orientado para o relacionamento, para as tarefas ou para a situação.

Trata-se de uma pesquisa descritiva, realizada na empresa Via Leste Motos Ltda, por meio da aplicação de um questionário fechado, baseado no modelo de Isidro-Filho (2006) com escala de *Likert* de cinco pontos, tendo sido abordado 20 colaboradores da empresa sobre estudo.

Apresenta de forma sucinta, o que um gestor, pode acarretar em uma conjuntura empresarial, interligando-o com o estilo desenvolvido pelo mesmo através do relato pelos liderados de qual fator seria mais preponderante a seu respeito. Sabendo-se que o líder, nada mais é que a soma de características, situações e habilidades, e que sem seus subordinados nada mais seria que um mero funcionário da empresa.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 O QUE É LIDERANÇA?

A necessidade de orientação, de saber organizar-se, de gerenciar, gerou o interesse na liderança e no intuito de liderar desde o começo dos tempos. Foi então iniciada a busca por soluções para enfrentar os desafios que apareciam constantemente no dia-a-dia, acarretando assim, a preocupação da sociedade com o surgimento, mesmo que indiretamente de um líder. Ao passar dos anos, o interesse na arte de liderar, levou ao aparecimento de diversos conceitos sobre a mesma.

Existem diversos autores que conceituam e procuram identificar o real valor da palavra liderança. Robbins (2009, p. 154) define “como a capacidade de influenciar um grupo em direção ao alcance de seus objetivos”. Sugere-se não só a interação do grupo, capacidade contínua que o líder deve deter, como também influenciar seus liderados. Já para Lacombe (2005.p, 205) “um líder não é um gerente no sentido formal, mas alguém que é considerado o principal responsável pela realização dos objetivos de um grupo”.

Diferentemente deste autor, e se contrapondo ao mesmo, Banov (2008) afirma que independente da terminologia utilizada pelos subordinados (líder, chefe, patrão, supervisor, coordenador, entre outros) qualquer pessoa que venha a ocupar posição de comando, que controle seus subordinados, vem a exercer liderança.

Seguindo esta linha de pensamento, Pinto (2005.p.79) acrescenta que a liderança é “um fator de curiosidade, talvez porque se deseja descobrir o que há por trás do comportamento de pessoas consideradas líderes e também porque se procura compreender os seres humanos que têm o poder de mobilizar outros indivíduos para a realização de alguma tarefa”.

Janda *apud* Bergamini (2009, p.3) afirma que

liderança é um tipo especial de relacionamento de poder, caracterizado pela percepção dos membros do grupo, no sentido de que outro membro tenha o direito de prescrever padrões de comportamento no que diz respeito à qualidade de membro desse grupo.

No século 19, os estudos sobre liderança defendiam que essa era uma qualidade natural e que jamais poderia ser aprendida. Tal linha de pensamento ficou conhecida como a Teoria do Grande Homem e citava os reis e príncipes como os líderes natos. O dom da liderança, segundo essa visão, era transmitido de geração a geração, por laços de sangue, sendo comum em famílias de aristocratas. Assim, indivíduos com talento para liderar raramente seriam encontrados nas camadas mais baixas da sociedade (VERONESE, 2011, p. 33).

Mas, o que realmente os líderes fazem? De acordo com Senge (2000, p.85) “os líderes conduzem mudanças”. Conseguir que uma organização já estabelecida com padrões, costumes, maneiras antigas, venham a mudar seus paradigmas não é tarefa fácil para nenhum líder, requer muito esforço e dedicação.

O líder deve estar disposto e ciente que enfrentará uma enorme diversidade marcada por diversos cenários, onde o mesmo deve ser sensível para contornar conflitos que aparecerão. Focalizar-se em colaborar com todos, sabendo que ali se encontram pessoas que ele será forçado a trabalhar. Segundo Prahalad (2000, p.43) “os líderes devem possuir habilidade competentes não só apenas interpessoais, mas também interculturais.” Desempenhar não só tarefas empresariais de forma otimizada, mas também lidar com todos os tipos de adversidades que o cruzarem.

Lacombe (2005) cita quatro responsabilidades básicas que o líder deve ter:

1. O líder deve ter desenvolvido uma imagem mental de um estado futuro e desejável da organização - colocar em mente uma visão de longo prazo, fazer com que seus subordinados o acompanhem na luta por objetivos empresariais;
2. O líder deve comunicar a nova visão – a comunicação como aliada organizacional, passar a mensagem para todos que estejam no contexto empresarial;
3. O líder precisa criar confiança por meio do posicionamento – o líder deve transparecer honestidade, caráter, coragem e confiança;
4. Líderes são aprendizes perpétuos – o aprendizado constante é o motor do líder, o que faz surgir novas ideias, desafios, e discernimento para tudo de novo que venha a acontecer.

Existem pesquisas que abordam o sentido da liderança sobre diversos aspectos, a fim de encontrarem características que fossem comuns aos diversos perfis dos líderes, observando atitudes, comportamentos, deixando de lado o pressuposto de liderança ser uma coisa intrínseca do ser. Desses estudos emergiram várias teorias que podem ajudar a elucidar algumas dúvidas sobre o termo liderança.

2.2 TEORIAS DA LIDERANÇA

Para efeito de sustentação deste artigo, foram escolhidas as teorias mais difundidas e aceitas em trabalhos sobre liderança, não representando, portanto, as únicas bases teóricas pertinentes ao tema.

2.2.1 Teoria dos traços

Essa teoria ficou assim conhecida porque seus pesquisadores propuseram como ponto de partida, que os líderes deveriam ter determinados traços de personalidades comuns. E após a confirmação dos possíveis traços especiais seria reconhecido o verdadeiro perfil do líder. A personalidade, neste caso, seria o destaque da questão, a caracterização dos atributos revelaria assim, a pessoa que iria se sobressair em um grupo de pessoas comuns, podendo exercer sua função de liderança em quaisquer situações. São enfatizadas, portanto, qualidades e características pessoais que tipificam o modelo de bom líder (BERGAMINI, 2009).

Esse estudo é um tanto simplista e pouco detalhado, pois só considera o contexto individual, pessoal, e exclui características que não são observadas em alguns participantes considerados como não-líderes, deixando de lado, características que mais tarde dependendo da situação poderiam ser executadas em atitudes de liderança.

Com base nesse contexto de confirmação da teoria dos traços, surgiram várias críticas, ressaltando o fato de que somente características pessoais não são o bastante para se definir um líder. Características individuais devem estar aliadas ao contexto coletivo da organização, muitos líderes dotados de características pessoais fortes, que impulsionam e influenciam pessoas de forma eficiente e eficaz, podem deixar esses traços marcantes universais, e deixarem de atentar para variáveis onde o importante é a ligação com os subordinados e contexto inserido.

De acordo com Robbins (2009) se os traços fossem o bastante Nelson Mandela, Madre Teresa, Marthin Luther King, John Kennedy teriam todos, as mesmas características que os tornaram líderes, mas e as outras pessoas não-líderes são desprovidas de quais traços? Para provar tal teoria seria necessário existir características específicas comuns a todas as pessoas mencionadas como líderes. Essa abordagem dava, por exemplo, como traços comuns aos líderes: ambição e energia, extroversão, autoconfiança, que conseguiria assim estabilidade emocional.

Adicionando outros autores que fizeram pesquisas relacionadas a teoria dos traços Yulk *apud* Bergamini (2009) propõe mais de 34 traços de personalidades considerados como predisposições típicas dos líderes eficazes, entre elas: auto-estima, inteligência geral, fluência verbal, criatividade. O mesmo chegou a estes traços considerando testes psicológicos que foram realizados durante cerca de 40 anos, os quais foram revisados pelo autor, chegando a tais conclusões.

Para Chiavenato (2005, p.353-354) essa teoria apresenta várias limitações como:

- Não existe nenhum traço universal que possa prever a liderança em qualquer situação. Os traços parecem prever a liderança apenas em determinadas situações seletivas.

- Os traços prevêm o comportamento mais em situações fracas do que em situações fortes. As situações fortes seriam aquelas em que existem rígidas normas de comportamento, fortes incentivos a tipos específicos de comportamento e expectativas muito claras em relação às quais comportamentos serão recompensados ou punidos.

- As evidências são pouco claras quanto à separação entre causa e efeito. Os líderes seriam mais autoconfiantes ou o sucesso da liderança é que provocaria a autoconfiança?

- Os traços funcionam melhor para prever o surgimento da liderança do que para distinguir entre líderes eficazes e ineficazes. O fato de um indivíduo apresentar traços e ser considerado um líder pelos demais não fica necessariamente que ele será bem-sucedido em liderar seu grupo.

De modo geral, esta teoria possui uma perspectiva prescritiva, em que ao possuir tais traços a pessoa em uma posição hierárquica de comando estaria apta a liderar um grupo.

2.2.2 Teoria Contingencial

Segundo Robbins (2009) a teoria contingencial baseia-se no modelo de Fred Fiedler, o qual defende que a eficácia do desempenho do grupo depende da adequação entre o estilo do líder e o controle da situação. Foi elaborado a partir de LPC (*Least Preferred Coworker*), conhecido como o questionário do colega menos preferido, no qual se procurava descrever o colega com o qual teria maior dificuldade de trabalhar.

Fiedler acreditava que se no questionário a pessoa respondesse que seu colega menos preferido fosse descrito em termos relativamente positivos (alta pontuação), o entrevistado seria orientado ao relacionamento. Já se respondesse que o colega fosse descrito de forma relativamente desfavorável (baixa pontuação), o entrevistado seria orientado as tarefas. Nesta perspectiva, a teoria prega que o estilo de liderança era estável, podendo ser orientado para as tarefas ou podia ser orientado ao relacionamento (ROBBINS, 2009).

Fiedler apoiava-se em três variáveis em seu questionário: 1- Relações entre líderes e membros (como o líder desenvolvia suas relações com pessoas que o apoiavam). 2- Estruturas da tarefa (procedimentos, orientações). 3- Posições do líder (o grau de autoridade que o definia) (CHIAVENATO, 2005).

Bergamini (2009) ressalta a combinação do líder com os aspectos que compõem a situação, seguindo a perspectiva desta teoria. Para o autor, a pesquisa de Fiedler aponta situações contingenciais de maior ou menor favorabilidade, sendo as mais favoráveis aquelas que estão relacionadas às boas relações com os liderados. A predisposição do líder para estas boas relações demonstra que o gestor está preocupado com o desenvolvimento interpessoal. Já os que se ocupam das situações com menor favorabilidade, indicam que o líder é orientado para as tarefas e preocupado na realização das mesmas.

De acordo com o estudo observado, através do questionário LPC, Fiedler pode concluir que as variáveis contingenciais, tendem e devem adequar-se entre si, de modo a chegar a eficácia plena da liderança. Como também observou que os líderes orientados para as tarefas tendem a ter melhor desempenho em situações que lhe são extremamente favoráveis ou extremamente desfavoráveis (ROBBINS, 2009).

2.2.3 Teoria do caminho-objetivo

É baseada no modelo de Robert House, onde é destacado o fato do líder motivar e atender ao máximo as expectativas de seus subordinados. Robbins (2009, p.161) vem a

ressaltar que “essencialmente, segundo essa teoria cabe ao líder ajudar os funcionários a alcançar suas metas, dando a orientação e/ou apoio necessário para assegurar que elas sejam compatíveis com os objetivos organizacionais”. Atribui que no ambiente de trabalho o líder deve reter ações já predispostas ao encorajamento e satisfação de seus liderados. Encorajá-los e motivá-los aos objetivos organizacionais.

Bergamini (2009, p.47) relata outro enfoque

dentro da perspectiva motivacional, a aceitação e a valorização do comportamento do líder por parte de seus seguidores estão ligadas a quanto estes últimos percebem ser o comportamento dele não somente uma fonte imediata de satisfação, como também o recurso instrumental de maior peso que viabilizará que futuras satisfações motivacionais sejam atingidas.

Neste sentido, os liderados acompanharão seu líder na efetivação de objetivos, desde que sua satisfação também seja atendida, que seus objetivos individuais se correlacionem com os objetivos da empresa. O líder então precisará conhecer e trabalhar formas que tornem o caminho mais fácil a ser percorrido, contornar as armadilhas do dia-a-dia e atribuir compensações que influenciem o desempenho e a motivação dos subordinados.

2.2.4 Teoria dos estilos de liderança

Nesta teoria, “o estilo de liderança remete à maneira como os líderes se comportam e o que usam para controlar o comportamento dos seus liderados” (BANOV, 2008, p.31).

Conforme estudos pode ser dividida assim:

Autocrática: É caracterizada pelo autoritarismo individual do líder, também chamada de liderança autoritária. O líder fixa normas e as impõem, sem necessidade de opinião de seus subordinados. Tem uma postura altamente diretiva, só impulsionada pelas realizações de tarefas, onde as mesmas são planejadas por técnicas sem deixar espaço para a criatividade e a participação do grupo liderado. Tornando-os assim, essencialmente frustrados e, conseqüentemente favorecendo um lugar de trabalho propício à tensão, ao stress e à desmotivação do liderado.

Democrática: O líder propõe a participação de todos os departamentos, em debates em prol de todos os que compõem a organização. Possibilita a integração, o desenvolvimento de providências e técnicas para atingir o objetivo esperado. Apoia seus liderados, desenvolvendo laços de amizade e cordialidade pra com os mesmos. O líder tenta ser um membro igual e na mesma posição dos elementos do grupo. Esse tipo de liderança promove um maior engajamento das pessoas, uma vez que elas se sentem motivadas, importantes, para execução de tarefas e objetivos da empresa. Produz maiores resultados, atribuídos ao bom relacionamento interpessoal entre o líder e os subordinados.

Liberal (*laissez-faire*): Nesse caso, a atuação do líder fica muito reduzida, há liberdade para grupos e indivíduos tomarem decisões independentes quer o líder saiba ou não. Não há imposição de regras, o líder não é respeitado. A execução das tarefas é realizada pelo próprio grupo, sem que haja participação do líder. Esse ambiente favorece o desrespeito, a confusão, a impunidade, onde a falta de uma voz ativa que impulse os processos, determine funções e resolva conflitos, culmine no fracasso de qualquer organização.

2.2.5 Teoria da Liderança Situacional

É baseada na teoria de Hersey e Blanchard, onde o destaque é a variação do nível de maturidade dos funcionários. De um lado, funcionários podem apresentar baixa maturidade nas tarefas devido a pouca habilidade ou falta de experiência. Propõe o ajustamento do líder em relação aos comportamentos de tarefa específica e aos comportamentos de relacionamento (CHIAVENATO, 2005).

De acordo com esta teoria existem quatro estilos de liderança para seus idealizadores:

1) Estilo de Contar (S1) - para seguidores com baixa prontidão, eliminando insegurança a respeito da tarefa.

2) Estilo de Vender (S2) - para seguidores de baixa a moderada prontidão. Combina a abordagem direta com explanação e reforço no sentido do entusiasmo.

3) Estilo participativo (S3) - para seguidores com moderada a elevada prontidão. Ajuda a melhorar o desejo de desempenhar uma tarefa.

4) Estilo delegativo (S4) - para seguidores com elevada prontidão. Assume a responsabilidade das atividades a serem feitas.

Partindo do pressuposto que não existe somente um estilo ou característica de liderança que seja válida para quaisquer situações. É válido afirmar que a instabilidade é premissa do mundo atual, e que cada líder deve buscar ao máximo interagir de forma satisfatória em todas as situações. Neste sentido, em se tratando de liderança devem ser levados em consideração: as características pessoais do líder, características pessoais dos liderados, características da tarefa e a situação/o contexto organizacional (MAXIMIANO, 2008). Conforme ilustrado na figura 01.

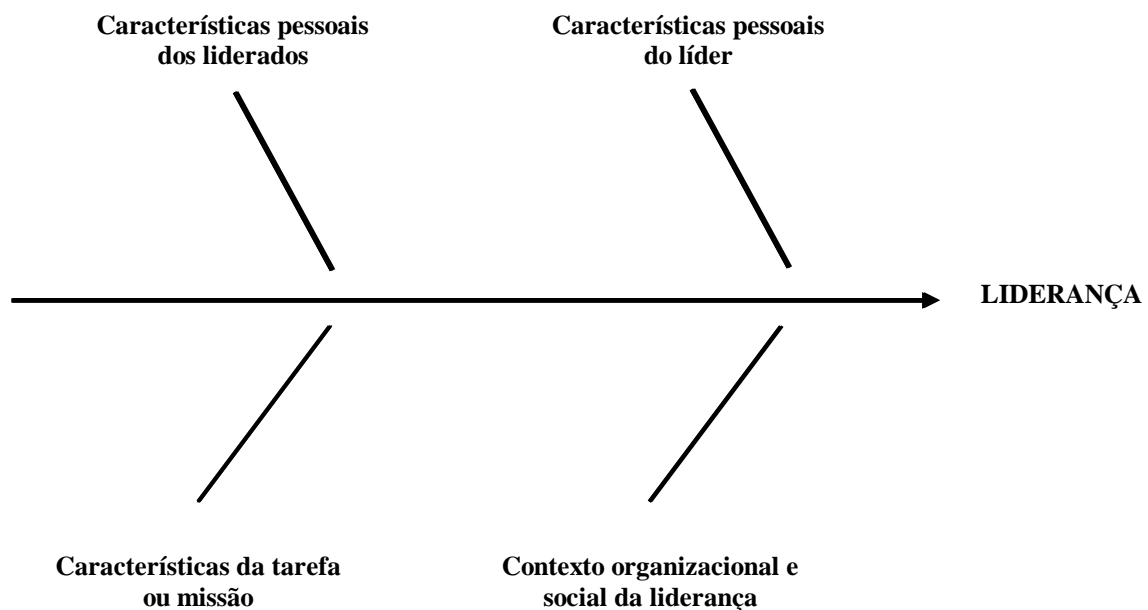


Figura 01: Componentes do contexto da liderança
Fonte: Adaptado de Maximiano (2008)

Em muitas situações os líderes só ocupam determinada posição devido algum contratempo acontecido, devido a esse fato existem pessoas que se saem melhor na função de líder em determinada empresa, do que em outra. Somando-se com experiências já vividas, decorrentes de acertos e erros, sucessos e fracassos, os líderes eficazes inspiram lealdade, boa vontade, porque ele mesmo devido o contexto inserido também se sente capaz de tomar atitudes ousadas e corajosas (ULRICH; SMALLWOOD; SWEETMAN, 2009).

Ocorre que líderes também são adaptativos a determinadas situações, organizações e colaboradores, onde tentam dia a dia moldar-se com flexibilidade e discernimento, para manter e fazer com que a empresa seja auto-sustentável.

2.4 LIDERANÇA TRANSACIONAL *VERSUS* LIDERANÇA TRANSFORMACIONAL

A liderança não quer só traçar modelos de líderes, vem a expressar também atitudes, maneiras que uma pessoa pode ter perante um determinado seguidor, ao ponto que ele seja influenciado e possa alcançar os objetivos esperados, como também ter o poder de persuasão e conseguir manter uma organização sólida.

O modelo da Liderança Transacional de certa forma baseia-se no *Behaviorismo*, no tocante ao condicionamento humano. Que concebe características individuais dos seres vivos são resultados extrínsecos, representados pelos estímulos recebidos do meio ambiente, aos quais reagem de forma já esperada. (BANOV, 2008).

Em oposição, Bergamini (2009, p.56) propõe que “o líder deveria ser capaz de mudar o comportamento dos seguidores, bastando para tanto que fosse capaz de manipular as variáveis que estejam em seu alcance no ambiente organizacional”. Procura intervir, estimulando uma modificação comportamental individual, possibilitando sua adaptação ao meio. E, para tal façanha, o líder deve deixar claro suas regras e metas, possibilitando possivelmente maior rapidez e qualidade na execução das atividades já que está esperando determinado comportamento.

Por outro lado, a Liderança Transformacional é definida como sendo

Um recurso que, na maioria das vezes, é reconhecido como sendo mais bem-sucedido quando o objetivo diz respeito a levar o seguidor a transcender seus próprios interesses em benefício da equipe, da organização e dos demais grupos de pessoas que trabalham em conjunto com ele, para conseguir um objetivo comum (BERGAMINI, 2009, p.59).

De acordo com o exposto sobre a liderança transformacional, é importante frisar que não vale somente ressaltar características excepcionais nos líderes, ele deve possuir, também, certas características de personalidade. Baseando-se no pressuposto que a liderança seja algo nato do indivíduo, um recurso natural, alguns estudos vem apresentando que há um bom número de pessoas que ocupam cargos que exigiram a competência da liderança, mas que, na verdade não possuem e nem são comprometidas com a sua relevância no âmbito empresarial (BERGAMINI, 2009).

As duas formas de liderar (transacional de transformacional) se complementam e ao mesmo tempo, podem ser totalmente diferentes. O quadro 01 relata algumas de suas peculiaridades:

Quadro 01: Peculiaridades dos Líderes Transacionais e Transformacionais.

Líder Transacional	Líder Transformacional
Negocia a troca de recompensas por esforços.	Oferece uma visão e sentido para missão, ganha o respeito e confiança
Toma atitudes corretivas necessárias quanto ao desvio das regras.	Comunica suas altas expectativas, utiliza símbolos para focar esforços.
Intervém apenas quando os padrões não são alcançados.	Promove a inteligência, racionalidade e cuidadosa resolução de problemas.
Abdica das responsabilidades, evita tomada de decisões.	Dispensa atenção personalizadas aos seus liderados.

Fonte: Adaptado de Caldas e Sales Junior (2009). Ferramentas para o desenvolvimento da liderança.

De forma simplista Chiavenato (2005) relata que a liderança transacional envolve apenas uma relação de intercâmbio entre líderes e seguidores. Enquanto que, a liderança transformacional baseia-se na mudança de valores, crenças e necessidades de seus seguidores que ao empregar certas táticas, mobilizam altos níveis de identificação e internalização. Alguns estudos ressaltaram ainda comportamentos de cidadania organizacional, relacionamentos com forte percepção de justiça e confiança, extroversão e afabilidade como sendo necessários à atuação do líder.

3 METODOLOGIA

A presente pesquisa foi operacionalizada na empresa Via Leste Motos Ltda, concessionária Yamaha, localizada no município de Patos/PB. A tendência de classificação de quaisquer coisas é intrínseca do homem, possibilitando uma melhor organização de fatos e possivelmente o seu entendimento, tornando-se uma atividade importante e à medida que a mesma é classificada (GIL, 2010).

Diante dos tipos de pesquisas enumerados pela didática científica, confere que o presente estudo caracteriza-se como uma pesquisa de campo, onde “o objeto/fonte é abordado em seu meio ambiente próprio. A coleta de dados é feita nas condições naturais em que os fenômenos ocorrem, sendo assim diretamente observados, sem intervenção e manuseio por parte do pesquisador” (SEVERINO, 2007, p.123).

Trata-se, ainda, de uma pesquisa descritiva, uma vez que pretendeu expor características de determinada população ou de determinado fenômeno, podendo também esclarecer correlações entre variáveis e definir sua natureza. Além disso, não tem compromisso de explicar os fenômenos que descreve, embora sirva de base para tal explicação (VERGARA, 2007).

A pesquisa foi operacionalizada a partir da utilização de um questionário fechado baseado no modelo de Isidro-Filho (2006) com escala de *Likert* de cinco pontos, sendo: 1- Nunca age assim, 2- Raramente age assim, 3- Ocasionalmente age assim, 4- Frequentemente age assim e 5- Sempre age assim. O questionário continha 19 assertivas em que se buscava quantificar a preponderância do estilo gerencial do líder, com intuito de observar se o mesmo é orientado para o relacionamento, para tarefas ou para situações do cotidiano organizacional.

O estudo abordou a população de 20 colaboradores da empresa sob estudo, distribuídos e atuando nos setores: administrativo (04), vendas (04), pós-venda (02), peças e serviços (10). Os dados foram coletados no ambiente de trabalho dos pesquisados entre os dias 9 e 13 de maio de 2011.

4 RESULTADOS ENCONTRADOS

O questionário buscava elucidar qual o estilo gerencial predominante na organização na perspectiva dos liderados. O primeiro fator **Relacionamento** abordava questões acerca da comunicação, sentimentos dos subordinados, acessibilidade ao chefe, amabilidade do líder, confiança, ou seja, aspectos bastante relacionados às relações entre o gestor e seus subordinados, contendo um total de nove assertivas.

Neste fator, a média geral das respostas foi de 3,74 com desvio-padrão de 0,75, quando somadas as respostas de todos os respondentes e dividido pelo número de assertivas. Dentre as respostas apresentadas destaca-se que apenas um colaborador apresentou média 5,0 em relação a este fator. Já o valor de menor destaque neste aspecto (Relacionamento) foi 2,44 (Quadro 02).

Quadro 02: Valores do fator Relacionamento

Fator	Menor Valor	Maior Valor
Relacionamento	2,44	5,00

Fonte: Dados da Pesquisa (2011)

Considera-se que o fator mencionado deve ser mais desenvolvido na organização, uma vez que uma média por volta de 3 significa na escala que apenas “ocasionalmente” o líder volta sua atenção para os relacionamentos. Sem deixar de lado, o fato que os homens são os mais afetados com a carência de relacionamento líder/liderados, já que os funcionários da empresa são em sua maioria 75% homens.

Tal constatação pode demonstrar um tipo de indecisão por parte do líder que pode se reverter através da comunicação e o diálogo. Charan (2008, p.67) defende que “o cenário onde ocorre o diálogo é tão importante quanto o próprio diálogo”. Os mecanismos encontrados ou que serão encontrados pelo líder para motivar sua equipe deve estar baseado não só na interlocução de metas e objetivos, mas atentar para o cenário onde estão inseridas as metas, quais os problemas passíveis a se resolver, quais os possíveis resultados que serão encontrados.

Já o fator **Tarefa** apresentou média geral de 3,87 (DV= 087), sendo que foi constatado duas médias 5,0 o que significa que estes respondentes afirmam que os líderes sempre agem conforme o proposto nos questionamentos. Por outro lado, este fator apresentou 3 notas consideradas negativas, pois giravam em torno de 2 (raramente age assim – 2,17; 2,50 e 2,83). Cabe evidenciar que este item continha questionamentos sobre normas, prazos de cumprimentos das atividades, disciplina, isto é, relaciona-se às questões de autoridade, hierarquia e poder.

Quadro 03: Valores do fator Tarefa

Fator	Menor Valor	Maior Valor
Tarefa	2,17	5,00

Fonte: Dados da Pesquisa (2011)

Esse fator (tarefa) foi o considerado mais marcante na liderança do gestor atual. Indica que o mesmo está mais preocupado com a busca de concretização das metas, do que em manter ou estabelecer um relacionamento com seus liderados. Longaray e Giesta (1999) afirmam que os líderes que enfatizavam apenas o trabalho e seus resultados, sem manter uma boa relação interpessoal e concreta, acarretam em subordinados superespecializados e isolados, seguindo regras e concentrando-se, sobretudo, em uma forma mecanicista de poder.

O terceiro e último fator, **Situacional**, teve média geral de 3,75 e desvio-padrão 0,99. Neste também houve duas médias 5,0 (a maior na escala), no entanto apresentou o menor valor 1,25, significando que o líder nunca ou raramente age conforme propunha as assertivas.

As assertivas que tratavam deste fator estavam relacionadas à liberdade que o líder pode conferir aos liderados dependendo da competência, segurança e disposição para realizar algo, além da motivação dos mesmos para com a atividade/trabalho.

Quadro 04: Valores do fator Situacional

Fator	Menor Valor	Maior Valor
Situacional	1,25	5,00

Fonte: Dados da Pesquisa (2011)

Neste caso, vale ressaltar que a nota 1,25, conferida por um dos respondentes, pode ser vista com muito baixa. Nesta conjuntura, o *empowerment*, que possibilita uma maior liberdade de atuação na empresa e proporciona uma maior atribuição de tarefas devidamente distribuídas, não é tratado com a devida importância na empresa, o que gera relações só centradas exclusivamente no líder, falta de relacionamentos amistosos, que possam culminar em uma efetiva participação dos subordinados, no rumo da organização.

Como mostrado, de acordo com a pesquisa realizada o estilo gerencial do líder principal nesta organização é baseado no Fator Tarefa (média 3,87), uma vez que este foi o que mais se destacou. Já o fator de menor destaque foi o de Relacionamento, conforme mostra o gráfico 01.

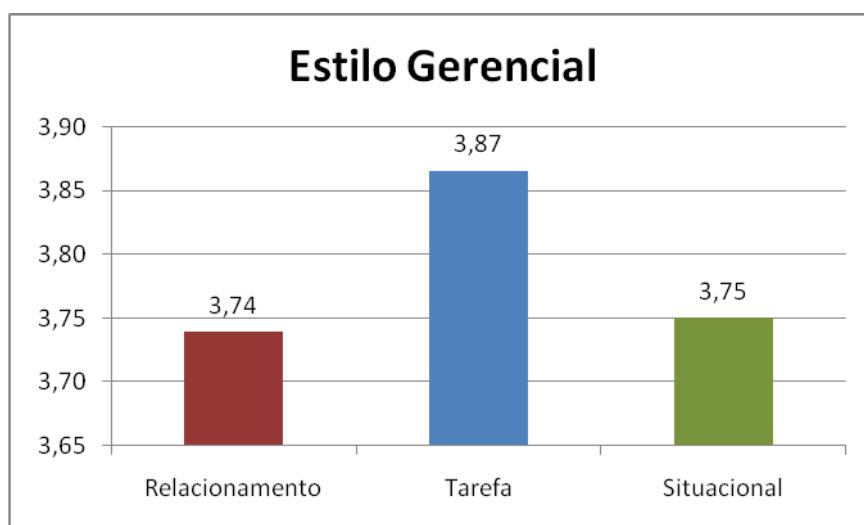


Gráfico 01: Estilo Gerencial predominante

Fonte: Dados da Pesquisa (2011)

O líder orientado para tarefas conduz seus seguidores de forma a alcançarem resultados quantitativos, de forma rápida e eficaz. No entanto, numa empresa existem indivíduos muito diferentes uns dos outros. Alguns já trazem consigo sentimentos de individualismo e autoritarismo resultantes de sua própria personalidade ou adquiridos de sua passagem por outras organizações, o que pode gerar um confronto com os sentimentos das outras pessoas, bem como com os preceitos pregados na organização. Conforme ressalta McGregor (1980, p.168) “os requisitos de liderança numa companhia nova, ainda lutando para se firmar, por exemplo, são diferentes dos de uma firma grande e bem estabelecida”. Neste caso, trata-se de uma organização com pouco tempo de atuação o que justifica o fato de prevalecer à postura do líder voltada para a Tarefa.

Somando-se ainda ao fato que não há nenhum estilo gerencial, quaisquer características e atitudes que tenham a chave para eficácia organizacional, tudo é relevante para o bom desempenho da empresa. Por mais forte que seja o profissional em um determinado papel, quão sua relevância para os resultados e estratégias em sua carreira, não tem necessariamente garantia que o mesmo possa ser um bom líder gerencial.

Organizações recentes buscam por resultados extraordinariamente rápidos, lucrativos, que façam ver a “cor do dinheiro” para seu respectivo dono, não se importando muito com o Fator Relacionamento, onde o líder é capaz de escutar, acompanhar, sugerir dicas, ser compreensível e amável com todos os subordinados, etc. Diferentemente de organizações que já tem muitos anos no mercado e apresentam melhor estabilidade financeira, estando, portanto, mais voltadas para outras questões relacionadas à boa gestão e para isso procuram investir no capital humano da sua empresa, tendo em vista a maior satisfação de todos, e conseqüentemente, fortalecendo sua vantagem competitiva.

Mesmo estando dentro de uma organização pode-se observar que a média girou em torno de 3,0 (ocasionalmente age assim) sucintamente revela-se uma liderança considerada “meio termo”, nem está totalmente interligada as tarefas em termos de totalidade gerenciais, nem está totalmente acarretada de situações. Significando que o líder está no geral causando uma boa imagem, relacionando-se com as tarefas a serem realizadas, apoiando-se em seus relacionamentos grupais e gerenciando as situações que surgem no dia-a-dia da organização.

Neste sentido, Beal, Bohlen e Raudabaugh (1962, p. 29) complementa que o “líder é aquele que, em uma dada situação social, influencia por suas ideias e ações o pensamento e as atitudes dos outros.” Eles têm o poder de conseguir a interação em seu mais alto desenvolvimento de ações que culminem em objetivos, estabelecem regras e metas sem o poder da coerção e sim, da amabilidade, da gentileza, verdadeiramente a essência da liderança.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Ao término deste trabalho, pode-se concluir que uma organização não sobrevive sem a interferência de um líder, seja ele orientado para a tarefa, para o relacionamento, ou para as situações adversas do dia-a-dia. O estudo veio a constatar que o líder da organização pesquisada é orientado para as tarefas. Neste caso, acredita-se que o mesmo deve procurar dar maior atenção para o lado humano da empresa, e não somente reter-se em resultados.

O capital humano é o bem mais precioso que a organização retém, ele não sendo devidamente tratado e reconhecido, possibilita o aparecimento de vários percalços na vida do líder. Tais como: falta de comprometimento dos empregados, problemas de autoridade (devido à relação dos mesmos para com os empregados), desrespeito contínuo, não cumprimento de regras empresariais e, conseqüentemente, podendo intervir para uma situação não muito confortável na organização. O que é negativo para uma empresa que ainda está se firmando no mercado.

Foi constatado que nessa orientação mais voltada para as tarefas, os objetivos organizacionais devem estar aliados às metas individuais, caminhando sempre lado a lado, para uma maior satisfação do liderado, o que também pode proporcionar melhores resultados organizacionais para a empresa.

Visto que o líder é impulsionador de resultados, elo interpessoal, e possuidor de traços de personalidade, capacidades, habilidades, ele deve delimitar e influenciar seus seguidores, confirmando a missão, a visão e orientando para maior difusão de fatos, de maneira a adaptar cada situação encontrada nos mais diversos conflitos organizacionais. A liderança é um sistema vivo, que necessita de mudanças fundamentais, perspectivas novas, que tracem os melhores vínculos entre liderados e o líder. Desta maneira, o líder, esse indivíduo capaz de motivar, atrair, concentrar, delegar, persuadir, necessita de aliar-se a seus liderados, que são a fonte de sucesso empresarial, a fim de uma melhor atuação em todos os níveis organizacionais.

REFERÊNCIAS

- ANDRADE, Maria Margarida de. **Introdução à metodologia do trabalho científico**. 9. ed. São Paulo. Atlas, 2009.
- BANOV, Márcia Regina. **Psicologia no gerenciamento de pessoas**. São Paulo, Atlas, 2008.
- BEAL, George M.; BOHLEN, Joe M.; RAUDABAUGH, J. Neil. **Liderança e Dinâmica de grupo**. 6. ed.. Rio de Janeiro: Zahar Editores, 1962.
- BERGAMINI, Cecília Whitaker. **Liderança: administração do sentido**. 2. ed. São Paulo. Atlas, 2009.
- CALDAS, Marcos Aurélio; SALES JUNIOR, Francisco Arismar. **Ferramentas para o desenvolvimento da liderança**. Portal de Educação. Exército Brasileiro. Outubro/2009. Disponível em: <<http://www.ensino.eb.br/portaledu/conteudo/artigo8761.pdf>> Acesso em 14 Mai. 2011.

- CARTWRIGHT, Dorwin; ZANDER, Alvin. **Dinâmica de grupo: Pesquisa e teoria**. São Paulo: Editora Herder, 1969.
- CHARAN, Ram . Vencendo uma cultura de indecisão. Havard Business Review (Org.) **Liderança Inovadora**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Comportamento Organizacional: a dinâmica do sucesso das organizações**. 2.ed. Rio de Janeiro. Elsevier, 2005.
- GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 5. ed. São Paulo. Atlas, 2010.
- IBGE – Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. **Censo Demográfico 2010**. Disponível em: <<http://www.ibge.gov.br/cidadesat/topwindow.htm?1>>. Acesso em 3 Jun. 2011.
- ISIDRO-FILHO, Antonio. **Mecanismos e Cultura de aprendizagem em Organizações: análise de suas relações com liderança em uma organização financeira**, 2006. Dissertação (Mestrado em Administração). Programa de Pós- Graduação em Administração. Universidade de Brasília.
- IPARAIBA, 2011. Disponível em < <http://www.iparaiba.com.br/aparaiba/patos.php>>. Acesso em 3 de junho de 2011.
- LONGARAY, André Andrade; GIESTA, Lilian. Pressupostos para uma direção eficaz: a teoria de liderança revisitada. *IN: Encontro Nacional de Engenharia de Produção – ENEGEP, 29, 1999, Salvador, Anais...* Salvador: [Abepro, 1999](#).
- LACOMBE, Francisco José Masset. **Recursos Humanos: princípios e tendências**. São Paulo, 2005.
- MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru. **Teoria Geral da administração: da revolução urbana à revolução digital**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2008.
- MCGREGOR, Douglas. **O lado humano da empresa**. São Paulo: Martins Fontes, 1980.
- PINTO, Marta M. R. Ajej. **Cultura Organizacional e características de liderança em empresas de Uberlândia e região**. 2005. Dissertação (Mestrado em Psicologia) - Programa de Pós-Graduação em Psicologia, Universidade Federal de Uberlândia. Uberlândia, 2005.
- PRAHALAD, C. K. Preparando-se para a liderança. *IN: HESSELBEIN, Frances; GOLDSMITH, Marshall; SOMERVILLE, Iain (Coord.). Liderança para o século XXI*. São Paulo: Futura, 2000.
- ROBBINS, Stephen Paul. **Fundamentos do comportamento organizacional**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2009.
- SENGE, Peter M. Liderança em organizações vivas. *IN: HESSELBEIN, Frances; GOLDSMITH, Marshall; SOMERVILLE, Iain (Coord.). Liderança para o século XXI*. São Paulo: Futura, 2000.
- SEVERINO, Antonio Joaquim. **Metodologia do trabalho científico**. 23. ed. São Paulo. Cortez, 2007.
- ULRICH, Dave; SMALLWOOD, Norm; SWEETMAN, Kate. **O código da liderança**. Rio de Janeiro: Best Seller, 2009.
- VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 9. Ed. São Paulo. Atlas, 2007.
- VERONESE, Michelle. O código da liderança. **Revista Administradores**, Ano 1, N. 01, Janeiro, 2011.

ANEXO I - ESCALA DE AVALIAÇÃO DO ESTILO GERENCIAL

1- Características dos respondentes:

Gênero: () Masculino () Feminino

Setor que trabalha: _____

Tempo de atuação na empresa: () Poucos meses () Mais de 6 meses () Mais de um ano.

1 – Nunca age assim / 2- Raramente age assim / 3- Ocasionalmente age assim
4- Frequentemente age assim / 5- Sempre age assim

Fatores/Assertivas	1	2	3	4	5
Fator Relacionamento					
1- Encontra tempo para ouvir os membros do grupo.					
2- Interessa-se pelos sentimentos dos subordinados.					
3- Mostra-se acessível aos subordinados.					
4- Demonstra respeito pelas ideias dos subordinados.					
5- É atencioso no relacionamento com os subordinados.					
6- É compreensivo com falhas e erros dos subordinados.					
7- Estimula a apresentação de novas ideias no trabalho.					
8- Estimula os subordinados a darem opiniões sobre o trabalho.					
9- Demonstra confiança aos subordinados.					
Fator Tarefa					
10- Valoriza a disciplina e a subordinação (hierarquia).					
11- Valoriza o aspecto à autoridade.					
12- É rígido no cumprimento dos prazos estabelecidos.					
13- Pede que os membros do grupo sigam normas e regras estabelecidas.					
14- Põe o trabalho em primeiro lugar.					
15- Indica aos membros do grupo as tarefas específicas de cada um.					
Fator Situacional					
16- Dá maior ou menor liberdade de trabalho ao subordinado, dependendo da sua competência para realizar a tarefa.					
17- Dá maior ou menor liberdade de trabalho ao subordinado dependendo da sua disposição para realizar a tarefa.					
18- Dá liberdade de trabalho aos subordinados que se mostram seguros diante da tarefa a ser executada.					
19- Dá liberdade de trabalho aos subordinados que se mostram motivados para executar a tarefa.					