LIDERANÇA E A FORMAÇÃO DE GESTORES

Leadership and training for managers

Liderazgo y formación de gerentes

IVSON DA SILVA PEREIRA
Licenciatura em Psicologia e Formação de Psicólogo pela UNESP Campus de Assis. Especialização em Comunicação nas Organizações e Aperfeiçoamento em Ludoterapia. Especialista Profissional em Psicologia Clínica e Psicologia Escolar/Aprendizagem. Docente dos cursos de Administração de Empresas, Engenharia (Civil e Produção) e Pedagogia.
Currículo Lattes: http://lattes.cnpq.br/1099367154052875

RESUMO

Este estudo tem como objetivo verificar como a qualificação específica em liderança presente na graduação, contribuiu para a melhoria nos processos de gestão. Escolheu-se como caminho a pesquisa de natureza quanti-qualitativa de cunho exploratório, não probabilístico e como técnicas utilizaram-se da pesquisa bibliográfica e da pesquisa de campo, por meio de uma avaliação 360 graus aplicada em quinze indivíduos que compõem o quadro de empregados de uma indústria eletrônica de pequeno porte. Trata-se de uma temática pouco explorada pelo meio acadêmico e os resultados da pesquisa apontaram para uma percepção positiva dos colaboradores sobre a melhoria nos processos de gestão e sobre o uso da autoridade por parte do líder.

Palavras-chaves: Líder. Organização. Competitividade. Liderança.

ABSTRACT

This study aims to determine how the specific qualification in this leadership graduation, contributed to the improvement in the management processes. It was chosen as a way to research both quantitative-qualitative exploratory, non-probabilistic techniques and how we used the literature and field research, through a 360-degree assessment applied to fifteen individuals who make up the workforce a small electronic industry. This is a topic little explored by the academic and research results indicated a positive perception of employees on improving management processes and the use of authority by the leader.

Keywords: Leader. Organization. Competitiveness. Leadership.

RESUMEN

Este estudio tiene como objetivo verificar cómo la calificación específica en liderazgo presente en el curso de pregrado contribuyó a la mejora de los procesos de gestión. Se eligió como una forma de investigación de naturaleza cuantitativa y cualitativa de naturaleza exploratoria, no probabilística y cómo se utilizaron las técnicas de investigación bibliográfica e investigación de campo, através de una evaluación de 360 grados aplicada a quince personas que integran el personal de una pequeña industria electrónica. Este es un tema poco explorado por el mundo académico y los resultados de la investigación apuntan a una percepción positiva de los empleados sobre la mejora de los procesos de gestión y el uso de la autoridad por parte del líder.

1 INTRODUÇÃO

Atualmente, as organizações foram afetadas por inúmeras mudanças de ordem tecnológica e organizacional que foram impostas pelo mercado e que possuem como objetivo garantir sua sobrevivência e assegurar o crescimento e a lucratividade. Dessa maneira, a atuação eficiente da gestão empresarial, juntamente com a capacitação e a participação dos colaboradores, é que poderão determinar se tais transformações serão bem sucedidas ou não. Todavia, vale destacar que, conforme pontua Carvalho, Palmeira e Mariano (2012), o planejamento de estratégias focadas nas questões relativas aos recursos humanos seria fundamental para garantir alguma vantagem competitiva.

Para além da vantagem competitiva, após breve levantamento bibliográfico sobre o tema liderança, observou-se a existência de estudos que ressaltam o poder de influência do líder sobre o liderado, tendo como foco a teoria dos traços (a pessoa do líder), a teoria comportamental (os comportamentos envolvidos no processo) e as teorias contingenciais (fatores situacionais).

Silva e Carvalho Neto (2012) mencionam que há uma abordagem exploratória do fenômeno liderança como uma relação de dominação por meio da perspectiva weberiana, dando ênfase a elementos carismáticos de legitimação. Sob esta ótica, torna-se relevante e oportuna trazer para o debate uma abordagem que explore o tema liderança sob a perspectiva do poder e da autoridade exercida pelo líder.

Contudo, do ponto de vista gerencial, a liderança possui uma concepção do tipo causa-efeito, sendo entendida como instrumento de uma relação para se atingir os objetivos organizacionais, ou seja, o sucesso de uma ação depende do exercício da liderança de forma que para se atingir o objetivo almejado X, o líder deve ser capaz de realizar e/ou fazer realizar uma ação Y (FARIA; MENEGHETTI, 2011).

Os autores acrescentam que há uma suposição de que gestores devem ser líderes, ou que a principal característica de um bom gestor deve ser sua capacidade de exercer liderança sobre seu grupo de trabalho, tal suposição somada ao fato de que a liderança pode ser apreendida e/ou aprimorada, torna a qualificação específica em liderança cada vez mais relevante para a formação na área de gestão.

Considerando esses apontamentos, a presente investigação, inserida no universo da gestão, objetivou-se verificar as possíveis contribuições dos conhecimentos adquiridos sobre liderança no decorrer da graduação com o intuito da melhoria nos processos de gestão e ainda identificar como o gestor utiliza o poder e autoridade para alcançar os objetivos organizacionais.

Consequentemente, este trabalho visa contribuir aos gestores de pequenas e médias empresas, e estudiosos na área de gestão de pessoas que almejem aprimorar continuamente seus conhecimentos e habilidades, especialmente no ambiente complexo e impreciso dos dias atuais.

Portanto, a justificativa se baseia na expertise do pesquisador, ou seja, a partir de um estudo de caso em uma pequena empresa no ramo de eletrônica, no qual tem contato com a área desde 1996, atuando como técnico (formado nas áreas de eletrônica, informática e automação industrial) e contratado a partir de 2009, como gestor de produção por uma indústria eletrônica do interior do Estado de São Paulo.

Nesse interim, em 2010, ao iniciar a graduação em Administração de Empresas, com o desenrolar do curso e os conhecimentos adquiridos, principalmente sobre liderança, seus atributos e ferramentas percebeu uma melhora significativa no próprio desempenho enquanto líder em relação à consecução e alcance dos objetivos estratégicos, impulsionando a aprofundar os estudos nessa área.

2 REVISÃO BIBLIOGRÁFICA

2.1 Competitividade

Para Machado-da-Silva e Fonseca (2010), o termo competitividade remete a uma situação de rivalidade, competição e conflito. Entretanto, pode ser definida enquanto eficiência, pela habilidade de uma organização em obter vantagem perante seus concorrentes através da eficiência técnica dos processos produtivos e administrativos, produzindo melhor que os concorrentes, produtos e/ou serviços, de acordo com os limites impostos por sua capacitação tecnológica, financeira, comercial e gerencial. A competitividade se torna mensurável através de indicadores como produtividade e técnicas de produção, quando comparados com os mesmos indicadores apresentados pelas organizações de maior rendimento do mesmo setor. As possíveis

formas de concorrência podem incluir, entre outras, preço, qualidade, diferenciação de produto e esforço de venda.

Wood JR. e Caldas (2007) por sua vez, pressupõem que a competitividade pode ser definida, de forma geral, como a capacidade de um sistema (país, setor industrial, grupo de empresas ou uma empresa específica) de atuar com sucesso em um dado contexto de negócios.

De acordo com Coutinho e Ferraz (apud WOOD JR.; CALDAS, 2007), são três conjuntos de fatores que regem o desempenho competitivo de um sistema: a) os fatores sistêmicos que são externos ao ambiente organizacional e que afetam diretamente a configuração dos fatores estruturais e a capacidade competitiva da empresa; b) os fatores estruturais que se referem ao setor no qual a empresa opera e que estão parcialmente sob sua influência, incluindo as características gerais dos mercados consumidores e c) os fatores internos que compreendem o ambiente organizacional e estão sob a esfera de decisão do nível estratégico e que podem compor alguma vantagem competitiva em relação aos seus concorrentes (WOOD JR.; CALDAS, 2007).

Dentre as principais vantagens competitivas podemos citar: o domínio de determinada tecnologia, o controle de certo volume de capacidade produtiva, a habilidade de atender os requisitos mínimos de qualidade e os desejos dos clientes, assim como a articulação bem-sucedida de toda a cadeia de valores e a eficiência mercadológica e operacional de seus recursos humanos. Por fim, inclui também, de forma ampla, a eficiência em gestão, ou seja, a habilidade dos gestores, em gerir de forma eficiente e eficaz, todos os recursos, diferenciando a organização dos concorrentes e gerando valor (WOOD JR.; CALDAS, 2007).

Até o momento, buscou-se conceituar o termo competitividade e a sua relevância, entretanto, a partir desse instante será abordado o termo liderança onde o presente estudo procura trazer contribuições para área.

2.2 Conceitos Sobre Liderança

Segundo Chiavenato (1992), é um fenômeno que ocorre unicamente em grupos sociais, através de influência interpessoal praticada em determinada situação e conduzida através do processo de comunicação humana para o êxito de um ou mais objetivos específicos.

Entretanto, Bateman e Snell (1998) definem um líder como aquele que influencia os liderados a alcançar metas. A influência tem relação direta com o número de seguidores, ou seja, quanto maior o número de seguidores, maior será a influência. E quanto mais efetiva a consecução de metas relevantes, tanto mais perceptível será a liderança. E por fim, bons lideres possuem visão e assim, norteiam pessoas e organizações em direções que por si só não conseguiriam.

A definição do termo liderança possui ainda dois aspectos relevantes a serem considerados (CHIAVENATO, 1992): a) a habilidade pressuposta do líder de motivar as pessoas a executarem aquilo que deve ser feito; b) a inclinação dos liderados de seguirem aquele a quem percebem como instrumento para atender os seus objetivos e necessidades pessoais. Deste modo, um líder só terá êxito, se for capaz de influenciar as pessoas para que façam o que ele deseja que elas façam, e que seus seguidores o percebam como um meio de satisfazer suas próprias aspirações pessoais ou atingir seus objetivos.

2.3 Abordagens da Liderança

2.3.1 Abordagem dos traços de personalidade

Segundo Bateman e Snell (1998), a abordagem dos traços constitui a perspectiva mais antiga sobre liderança, onde parte do pressuposto lógico que existe uma personalidade específica voltada à liderança que nasce com o líder, ou seja, a liderança não pode ser ensinada e os indivíduos já nascem líderes. A abordagem dos traços tem seu foco na tentativa de determinar as características pessoais que são compartilhadas pelos grandes líderes.

Faria e Meneghetti (2011) relatam que a dificuldade conceitual observada na abordagem dos traços é que a mesma não leva em consideração as diferentes motivações que levam cada grupo ou coletividade a escolher o seu líder, em outras palavras, quais os desejos ou aspirações, projetos e até vínculos dos grupos que os levam a se decidir por um e não por outro tipo de líder e a dar ênfase a uma e não a outra característica.

A generalização das características pessoais dos líderes não leva em conta as características de cada grupo ao qual o líder está inserido e suas dinâmicas psicossociais distintas. Os valores, fatores culturais, e até mesmo as formas de competição interna, que atuam em cada grupo ou coletividade, são distintos e dentro deste contexto, um líder extrovertido será mais bem aceito no cenário cultural brasileiro. Entretanto no contexto cultural de uma empresa tradicionalmente japonesa dificilmente ocorrerá tal aceitação. Mesmo

com a globalização dos negócios e das organizações, existe forte tendência de muitos países e culturas específicas em preservar sua identidade cultural local (FARIA; MENEGHETTI, 2011).

2.3.2 Abordagem comportamental

De acordo com Bateman e Snell (1998) tal abordagem procura identificar o que fazem os líderes, onde seu comportamento é mais importante que suas características pessoais. Desse modo, merecem ênfase os comportamentos relacionados ao desempenho das tarefas, à manutenção do grupo e por fim à participação dos subordinados nas tomadas de decisão.

Entretanto, Faria e Meneghetti (2011) observam que a abordagem comportamental não leva em conta o que se esconde por traz dos vínculos pessoais que se estabelecem dentro dos grupos de trabalho, onde as relações entre os membros do grupo são instrumentalizadas e, mesmo quando o líder apresenta um estilo de liderança orientado para as pessoas, acaba por fazer uso de ferramentas afim de que seus subordinados atinjam os objetivos da organização. Todavia, os vínculos resultantes de relações como, por exemplo, de empatia, afeto e confiança não são assimilados assim como se fossem técnicas, pois abrangem também relações que estão situadas no plano inconsciente, local este que os comportamentalistas não percorrem, uma vez que estudam apenas os comportamentos manifestos e não suas origens inconscientes.

Assim, quando um líder se comporta amistosamente a fim de ganhar a confiança dos seus subordinados, não está obrigatoriamente demonstrando como é de fato. Consequentemente existe uma probabilidade muito alta de o líder decepcionar seus seguidores em algum momento, pois nenhum indivíduo é capaz de sustentar uma característica de personalidade que não é sua por muito tempo (FARIA; MENEGHETTI, 2011).

2.3.3 Abordagem contingencial

Segundo Bateman e Snell (1998), na abordagem contingencial não existem traços de personalidade ou comportamentos universalmente importantes, pois as ações do líder devem variar de acordo com cada situação. O líder deve primeiro analisar e compreender a situação e só depois decidir qual a melhor ação a ser tomada.

Contudo para Faria e Meneghetti (2011) as teorias contingenciais buscam enfatizar a adequação das características de comportamento dos líderes às contingências, para que com isso possam alcançar a melhor solução possível dos problemas. Assim, o líder tem a função de buscar sempre a melhor maneira para liderar seus subordinados para que alcancem os objetivos organizacionais.

No entanto, as teorias contingenciais, bem como as abordagens descritas anteriormente, não são capazes de explicar ao menos de forma convincente, questões referentes ao desempenho do líder, ou seja; como determinar a eficácia de um líder através da utilização das suas características pessoais e da sua experiência adquirida para a resolução dos problemas organizacionais, ou ainda, como avaliar a capacidade do líder de perceber o ambiente de forma adequada e, a partir dessa leitura, decidir quais das suas características pessoais são relevantes e necessárias para facilitar a consecução dos objetivos. Em resumo, tal teoria busca, ainda que sem sucesso, descobrir qual estilo deve ser aplicado em cada situação para se obter os melhores resultados, deixando de considerar seu lado inconsciente como fonte de influência no seu comportamento (FARIA; MENEGHETTI, 2011).

2.4 Estilos De Liderança: Autoritário, Democrático e Liberal

Chiavenato (1992), conforme mostra o Quadro1 a seguir, define que a liderança autocrática atribui maior ênfase no líder, enquanto a liderança liberal atribui maior ênfase nos subordinados e por fim a liderança democrática enfatiza tanto o líder quanto os subordinados.

Os resultados obtidos através de um estudo pioneiro sobre o tema liderança realizado em 1939 com o objetivo de identificar o impacto causado pelos três estilos de liderança e os climas sociais resultantes, demonstraram que os grupos que foram submetidos à liderança autocrática produziram o maior volume de trabalho, porém apresentaram sinais visíveis de frustração, tensão e agressividade. Já submetidos à liderança liberal, produziram resultados insatisfatórios quanto à quantidade e à qualidade do trabalho e ainda apresentaram vestígios de forte individualismo, fragmentação do grupo, insatisfação, agressividade e pouco respeito pelo líder (CHIAVENATO, 1992).

Quadro 1 - Os três estilos de liderança

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

Fonte: Chiavenato (1992, p. 140).

Entretanto, quando submetidos à liderança democrática, os grupos produziram um volume inferior de trabalho comparado a quando submetidos à liderança autocrática, no entanto o trabalho apresentou excelente nível de qualidade, de integração grupal, de satisfação pessoal e de responsabilidade e comprometimento das pessoas. Com base nos resultados obtidos com o estudo, o papel da liderança democrática passou ser defendido intensamente (CHIAVENATO, 1992).

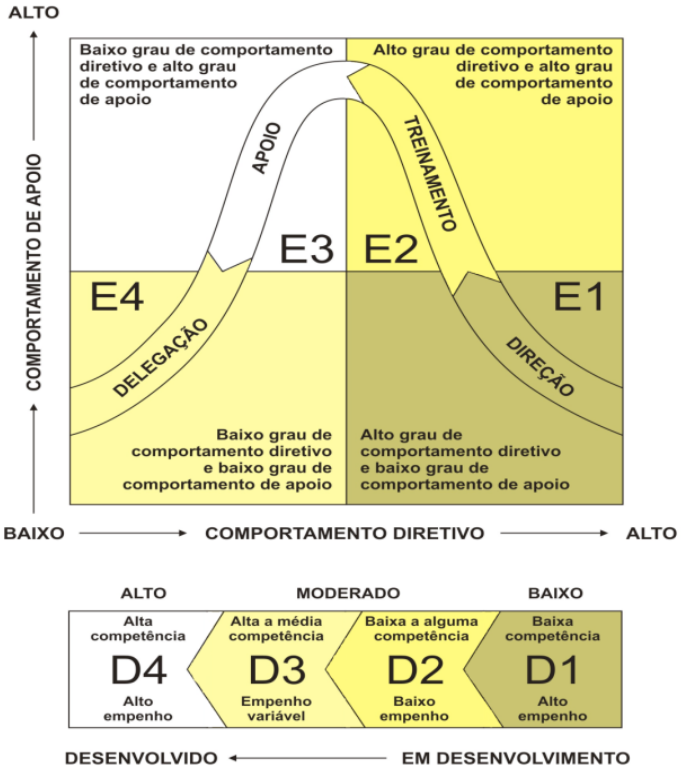
2.5 Outros Estilos: Situacional, Transformacional e Transacional

Para Bento e Caseiro (2007) a teoria situacional é resultado da carência de um modelo de liderança significativo, onde a maturidade se define como a habilidade e a disposição das pessoas de assumir a responsabilidade de dirigir seu próprio comportamento. Portanto, dependendo do nível de maturidade das pessoas que o líder deseja influenciar,

o seu comportamento deve ser de um modo ao tratar os membros do seu grupo individualmente e de outro modo ao tratá-los como um todo. Tais conceitos são válidos em qualquer situação em que um líder almeje influenciar o comportamento de outras pessoas.

Blanchard (2007) enfatiza que o modelo Hersey-Blanchard original tornou-se importante em 1969 através do texto clássico dos autores, todavia foi substituído pelo modelo de liderança situacional II, conforme mostra a Figura 2 a seguir, após a verificação de que alguns aspectos cruciais do modelo não estavam sendo validados na prática por milhares de usuários e que não eram compatíveis com as pesquisas sobre desenvolvimento de equipes.

Figura 2 - Modelo da liderança situacional II



Fonte: Blanchard (2007, p. 111).

De acordo com Bento e Caseiro (2007), a teoria situacional possui quatro estilos de liderança conforme Quadro 2 a seguir e que sintetizam uma combinação de comportamentos de tarefa e de relacionamento, estabelecendo assim objetivos e definindo os papéis dos liderados.

DETERMINAR
Para maturidade baixa. Pessoas que não tem nem capacidade nem vontade de assumir a responsabilidade de fazer algo, não são seguras de si. Este estilo caracteriza-se pelo fato de o líder definir as funções e especificar o que as pessoas devem fazer, como, quando e onde devem executar várias tarefas. Estilo Apropriado: Comportamento de tarefa alta e relacionamento baixo.
PERSUADIR
Para maturidade entre baixa e moderada. Pessoas que não tem capacidade e sentem disposição para assumir responsabilidades, mas ainda não possuem as habilidades necessárias. A maior parte da direção a ser tomada neste estilo ainda é dada pelo líder. Estilo Apropriado: Comportamento de alta tarefa e alto relacionamento.
COMPARTILHAR
Para maturidade entre moderada e alta. As pessoas possuem capacidade, mas não estão dispostas a fazer o que o líder quer, por não estarem seguras de si mesmas. O líder e o liderado participam juntos da tomada de decisão, sendo o papel principal do líder, facilitar a tarefa e a comunicação. Estilo Apropriado: Comportamento de relacionamento alto e tarefa baixa.
DELEGAR
Para maturidade alta. As pessoas têm capacidade e disposição para assumir responsabilidades. São psicologicamente maduros, não necessitando de uma comunicação acima do normal ou de um comportamento de apoio. Estilo Apropriado: Comportamento de relacionamento baixo e tarefa baixa.

Fonte: Bento e Caseiro (2007, p. 13-14).

De acordo com Schermerhorm Júnior, Hunt e Osborn (1998) a liderança transacional constitui-se de interações diárias entre o líder e os subordinados, indispensável para o alcance de um desempenho de rotina de comum acordo. Essas interações envolvem quatro características específicas: a) a recompensa contingencial, que é a oferta de prêmios em troca do cumprimento de metas estabelecidas; b) a administração ativa, que se baseia na observação dos desvios de padrões e regras, tomando as devidas ações corretivas; c) a administração passiva, que, se constitui da intervenção apenas se os padrões não forem alcançados e d) Laissez-faire, em que o líder se abstém das responsabilidades e evita tomar as decisões.

Ainda de acordo com os autores citados acima, a liderança transformacional, por sua vez, ocorre quando o líder estimula os liderados a enxergar além do seu próprio interesse, vendo o bem dos demais ao mesmo passo que eleva e torna mais amplo o interesse dos liderados, através da conscientização e também da aceitação dos propósitos e da missão do grupo ao qual pertencem. É constituído também por quatro aspectos: a) o carisma que transmite orgulho, respeito e confiança do liderado, além de proporcionar uma visão e um senso de missão; b) utiliza símbolos para direcionar os esforços e apresenta de forma simples, propósitos importantes além de inspirar grandes expectativas; c) o estímulo intelectual que estimula a inteligência, racionalidade e a resolução eficiente dos problemas e d) a consideração individualizada, que trata cada funcionário de forma individualizada, através de aconselhamento e se necessário, de treinamento.

Portanto, o líder, para alcançar êxito, necessita fazer uso de ambos: a liderança e o gerenciamento, assim como operar a liderança transformacional em conjunto com a transacional (SCHERMERHORM JÚNIOR; HUNT; OSBORN, 1998).

Mediante aos apontamentos anteriores, buscou-se conceituar o termo liderança, suas abordagens e estilos; entretanto, o presente estudo procura trazer contribuições para a área enfatizando a relação entre a liderança, poder e autoridade, termos esses abordados a partir desse momento.

2.6 Liderança, Poder e Autoridade

Chiavenato (1992) define a influência como uma transação interpessoal, onde um indivíduo atua de forma intencional no sentido de gerar ou até mesmo modificar o comportamento de outro. Deste modo está associada ao conceito de poder e de autoridade, pois envolve todas as formas pelas quais são exercidas as mudanças comportamentais de pessoas ou de grupos de pessoas. O poder é definido como uma possibilidade de exercer influência, todavia não significa que essa influência de fato será efetuada. Entretanto, a autoridade se constitui de uma forma de poder legítimo, onde um indivíduo exerce autoridade por meio do papel que possui ou de sua posição em uma estrutura organizacional.

De acordo com Bateman e Snell (1998), uma das abordagens mais antigas ainda utilizada sobre o poder, propõe a existência de cinco fontes potenciais de poder: a) o poder legítimo ou autoridade: o líder detém o direito de dizer aos subordinados o que fazer, e estes por sua vez são obrigados a acatar tais ordens; b) o poder sobre recompensas: o líder exerce influência por meio da oferta de recompensas; c) o poder de coerção: a influência do líder ocorre mediante a ameaça de aplicação de punições; d) o poder de referência: quando as características pessoais do líder atraem os liderados que o seguem por admirá-lo e desejarem sua aprovação e apreciação; e) o poder por competência: decorrente das habilidades e conhecimentos que o líder possui, pois os liderados entendem que podem aprender com o líder.

Lacombe (2005) por sua vez, descreve poder como um modo utilizado pelo líder para influenciar pessoas, destacando três tipos de poder: a) o poder legítimo atribuído pela posição ocupada na organização, complementado normalmente pelo uso do poder de recompensa e o coercitivo ou de punição; b) o poder referente que se baseia pelo exemplo, ou seja, na influência exercida pelo líder através do respeito e da admiração que as pessoas adquirem por ele em função das qualidades que possui como: caráter, personalidade, ousadia e coragem; c) o poder do saber que é constituído pelo poder da informação, isto é, pelos conhecimentos técnicos e pela experiência que a pessoa demonstra ter.

Da mesma forma que o poder, a liderança só é percebida por meio das suas manifestações, como nos relata Faria e Meneghetti (2011), Todavia, seu conceito não deve ser confundido com o do poder, uma vez que ambos se relacionam por compartilharem da mesma fonte, que é a legitimidade no contexto coletivo, porém cada qual possui um conceito específico, sendo que a autoridade é uma das bases do poder, onde o poder é o exercício da autoridade e a liderança é a maneira como se utiliza o poder. Observa-se que o conceito apresentado não atribui ênfase a características importantes do problema da legitimidade natural do líder, pois apesar de o gestor dispor de autoridade racional-legal, pode não ser

visto diretamente pelos liderados como um indivíduo legítimo para o cargo.

Para Weber (apud FARIA; MENEGHETTI, 2011, p. 104), a correlação entre a ordem e o comando (autoridade) que são estabelecidos entre os indivíduos é dividida em três tipos específicos: a) a autoridade tradicional que é quando um ou mais indivíduos se submetem a outro porque tal obediência é resultante da prática herdada de gerações anteriores, sendo extrínseca ao líder este tipo de prática; b) a autoridade carismática que por sua vez é proveniente das características pessoais dos indivíduos, pois sua base de legitimação se dá pela devoção dos seguidores à imagem do líder, pelo fato do conceito de carisma estar relacionado às suas qualidades pessoais, posição organizacional ou tradições; c) a autoridade racional-legal ou burocrática que no mundo contemporâneo é a principal base da autoridade, sendo a liderança considerada pelas organizações formais como um atributo de cargos específicos e que deve ser aceita pelos indivíduos legitimamente. A hierarquia tem por objetivo conceder aos ocupantes dos cargos específicos o direito de tomar decisões e de fazer com que suas ordens sejam cumpridas. Portanto, a autoridade burocrática possui caráter temporário e pertence ao cargo da pessoa que ocupa, sendo assim extrínseca à figura do líder.

3 MÉTODO

Este estudo pode ser classificado, segundo sua finalidade, como exploratório e utilizando como meios de investigação a pesquisa de campo e o levantamento bibliográfico realizado na base de dados SciELO sobre o tema liderança, observou-se a existência de estudos que ressaltam o poder de influência do líder sobre o liderado, tendo como foco a teoria dos traços (a pessoa do líder), a teoria comportamental (os comportamentos envolvidos no processo) e as teorias contingenciais (fatores situacionais). Entretanto, dentre os 40 artigos científicos encontrados, não havia um artigo sequer que abordasse os objetivos propostos pelo presente estudo, demonstrando a relevância da pesquisa.

Contudo, caracteriza-se por um estudo de caso com abordagem quanti-qualitativa, em virtude da natureza das variáveis estudadas. Segundo os autores Gomes e Araújo (2005), a aplicação de metodologias de pesquisa que adotem um enfoque múltiplo são bem aceitas na administração devido à existência de um contexto favorável, uma vez que a metodologia quantitativa objetiva explicar a ocorrência de determinado fenômeno e a qualitativa se propõem a preencher a lacuna deixada pela corrente quantitativa, ou seja: a racionalidade cede espaço à subjetividade na tentativa de entendimento aprofundado do objeto em estudo.

A pesquisa, por sua vez, se deu por meio da aplicação de um modelo de avaliação 360 graus constituída de vinte e oito perguntas fechadas e três perguntas abertas objetivando identificar dentre os quinze indivíduos participantes se os mesmos perceberam alguma melhora nos processos de gestão e como reconhecem o poder ou a autoridade que exerce o líder. É importante salientar que, de acordo com Pagés (apud BRANDÃO et al., 2008) quando uma só pessoa avalia o desempenho de outra, é comum a incidência de distorções provocadas pelo exercício de pressão e controle psicossocial. Entretanto, Silva (apud BRANDÃO et al., 2008) relata que nos últimos anos, passou a ser utilizado o modelo de avaliação chamado de 360 graus para tentar combater tais distorções.

Segundo Brandão et al. (2008) nesse modelo, o empregado é avaliado pelos indivíduos que interagem com ele durante o exercício de suas atividades, como seu superior hierárquico, colegas de equipe, subordinados, clientes e até mesmo por fornecedores. De acordo com o pressuposto, quando diversos atores avaliam o desempenho de um indivíduo, o resultado obtido é mais rico e fidedigno, sobretudo porque os envolvidos passam a compartilhar da mesma responsabilidade pelo processo, além disso, eventuais distorções na percepção de um dos avaliadores se diluem nas avaliações dos demais.

O questionário foi adaptado do questionário de liderança ppi 2 corrigido, que em sua forma original possui 54 questões e que se encontra disponível no endereço eletrônico: http://pt.scribd.com/doc/62714533/questionario-de-lideranca-ppi2corrigido.

A partir dos dados coletados por meio dos documentos, questionários e sua transcrição, foram organizados e classificados de forma sistemática, descritiva e a confecção de gráficos que fornecessem informações a respeito da visão dos indivíduos participantes da pesquisa, expressos em números absolutos e relativos (%). Optou-se pela análise de

conteúdo para a apreciação dos dados, entendida como “um conjunto de técnicas de análises das comunicações, que utiliza procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens” (BARDIN, 2009).

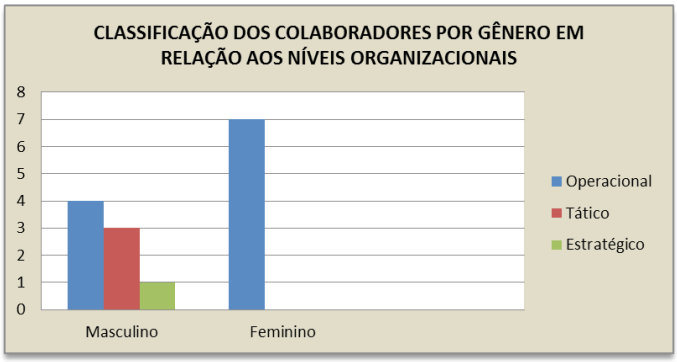
4 RESULTADOS

Dos 18 colaboradores que compõem o quadro de empregados, dois estavam de licença maternidade e um estava gozando o período de férias remuneradas, assim, após a leitura e assinatura do Termo de Consentimento Livre e Esclarecido, os questionários foram entregues aos quinze colaboradores restantes que tiveram quatro dias para responder e depositar os questionários em uma caixa lacrada.

Após a abertura e recolhimento dos envelopes, iniciou-se a análise e a tabulação dos dados. Contudo, de maneira geral, os questionários foram preenchidos de modo satisfatório e entregues no prazo estipulado. Apenas três envelopes estavam com os questionários parcialmente respondidos e cerca de 53% continham críticas e sugestões.

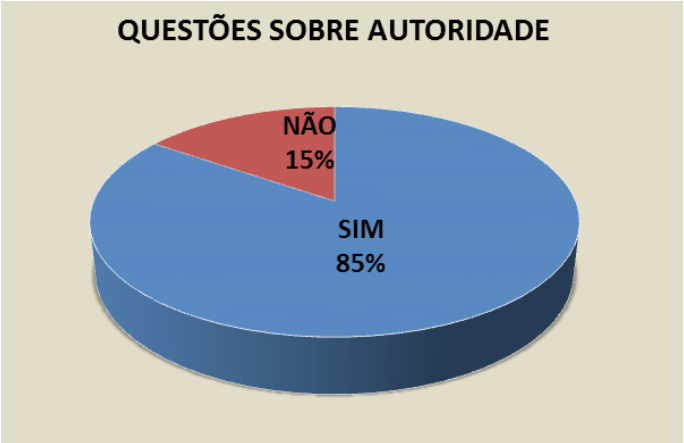
Para melhor entendimento sobre a população da amostra, os colaboradores foram classificados da seguinte maneira: sete indivíduos do sexo feminino e que pertencem ao nível operacional e outros oito do sexo masculino, onde quatro pertencem ao operacional, três, juntamente com o pesquisador, estão no nível tático e um no nível estratégico, conforme mostra o gráfico1.

GRÁFICO 1 – Classificação por gênero nos três níveis organizacionais



A primeira etapa do questionário possuía 16 questões fechadas (1 a 16) que visavam colher dados estatísticos em relação à percepção dos demais indivíduos quanto ao uso do poder ou da autoridade pelo gestor e também quanto à sua competência em exercer a função atual e que se respondidas positivamente, indicavam o uso da autoridade e se respondidas negativamente, indicavam o uso do poder. O gráfico 2 abaixo, demonstra como resultado 84,6% das questões foram respondidas na opção "sim", enquanto que 15,4% respondidas na opção "não".

GRÁFICO 2 – Resultado das questões sobre Autoridade



A partir do contexto teórico pode-se relatar que a autoridade carismática (Weber apud FARIA; MENEGHETTI, 2011, p. 104) é resultante das características pessoais do líder, e percebida pelos indivíduos através de perguntas como: a) "Reconhece e elogia seus colaboradores pelas tarefas bem executadas?"; b) "O gestor é receptivo às sugestões e mudanças e, muitas vezes, as implementa?"; c) "O gestor trata a todos com respeito, independentemente dos seus cargos?". Todavia, a autoridade burocrática, que é considerada um atributo de cargos de liderança, também é percebida por meio de respostas como: d) "O gestor orienta seus funcionários para atingirem metas e objetivos?" e) “Monitora e controla as datas limites das entregas de tarefas e projetos?".

Contudo, o conceito de autoridade proposto pelo estudo parte do pressuposto que ao reconhecer a autoridade, os subordinados irão respeitar o líder e assim acatar suas decisões mais facilmente e de maneira harmoniosa, promovendo um ambiente mais positivo e produtivo.

No gráfico 3, de maneira complementar, é possível notar que a maioria dos colaboradores demonstram não reconhecer o poder como forma de influência exercida pelo líder, reforçando assim o uso da autoridade. Esta que era a segunda etapa do questionário apresenta seis questões fechadas (17 até 22) que se respondidas de forma afirmativa indicavam o uso do poder e se respondidas como negativamente indicavam o uso da autoridade. Uma que vez que o poder, segundo Chiavenato (1992), é definido como uma possibilidade de exercer influência, e não foi reconhecido pelos indivíduos por meio da negação

da maioria das respostas, como por exemplo: f) "Costuma impor suas vontades por meio de ameaças ou punições?"; g) "Consegue tudo o quer mediante a troca de favores ou recompensas?". Assim sendo, 57,8% das questões foram respondidas de forma negativa enquanto que 42,2% respondidas que forma positiva.

Da mesma maneira, o conceito de poder proposto parte do pressuposto que, ao utilizar o poder diretamente, o líder poderá criar um ambiente negativo e pouco produtivo, pois os subordinados podem não respeitá-lo e oferecer resistência em aceitar suas decisões, ocasionando conflitos.

GRÁFICO 3 – Resultado das questões sobre Poder

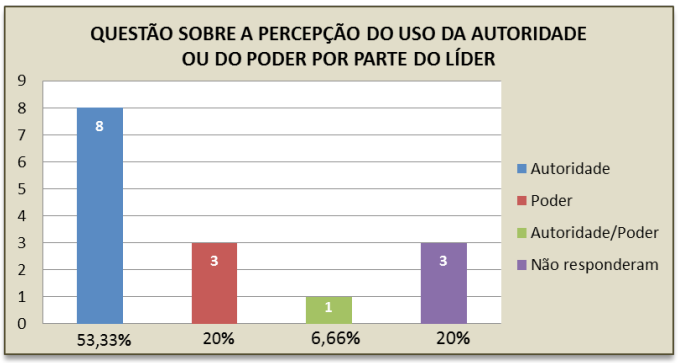
A terceira etapa do questionário possuía também seis questões fechadas (23 até 28) que se respondidas afirmativamente, indicavam que o líder é considerado competente para exercer sua função e se respondidas negativamente, indicavam que o líder não era competente. Através do contexto teórico conforme pressuposto por Weber (apud FARIA; MENEGHETTI, 2011, p. 104), a autoridade carismática possui sua base de legitimação por meio da devoção dos seguidores à imagem do líder, sendo reconhecida pelos colaboradores através de perguntas como: h) "Demonstra possuir conhecimentos técnicos suficientes para exercer a função atual?"; i) "Explica os detalhes e as dificuldades de uma nova tarefa ou projeto complexo?"; j) "O gestor adora analisar os problemas?". Através do gráfico 4, é possível observar que a maioria dos colaboradores reconhece a competência do líder para exercer sua função atual, onde 88,9% das questões foram respondidas afirmativamente enquanto que 11,1% respondidas negativamente.

GRÁFICO 4 – Resultado das questões sobre Competência

A quarta etapa era composta por três questões abertas (29 até 31) visando colher dados qualitativos necessários para validar os dados obtidos no questionário fechado, onde a primeira questão aberta era: k) "Na sua opinião, qual a fonte de poder utilizada pelo gestor. O mesmo utiliza somente o poder legítimo atribuído pela posição ocupada na empresa e os subordinados são obrigados a obedecê-lo ou ao invés disso, se utiliza de autoridade que provêm da influência exercida através do respeito e da admiração que as pessoas adquirem por ele em função das qualidades que possui como seu caráter, personalidade, habilidades e conhecimentos?".

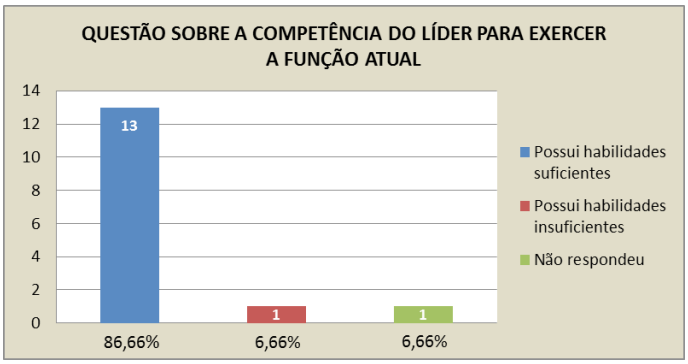
É possível observar no gráfico 5 que oito colaboradores (53,33%) responderam que o gestor faz uso da autoridade e ainda citaram algumas qualidades que os fazem sentir admiração pelo mesmo como, por exemplo, habilidades e conhecimentos técnicos, caráter e respeito. Um colaborador (6,66%) respondeu que o gestor utiliza tanto o poder legítimo, quanto a autoridade (observação pertinente, porque na prática, vez ou outra é necessário fazer uso do poder para se alcançar os objetivos desejados).Três colaboradores (20%) responderam apenas que o gestor se utiliza do poder legítimo, onde houve apenas um comentário dentre os três que dizia que o gestor deve apenas fazer uso do poder e não misturar isso com suas características pessoais e por fim, três colaboradores (20%) não responderam essa questão.

GRÁFICO 5 – Síntese das resposta abertas sobre o uso do poder ou da autoridade



A segunda questão aberta era: l) "Na sua opinião, o gestor demonstra possuir conhecimentos e competências suficientes para desempenhar a atual função que ocupa na empresa?". No gráfico 6 verificamos que treze colaboradores (86,66%) acham que o gestor demonstra possuir conhecimentos e habilidades suficientes para exercer a função, mais precisamente todos citaram o conhecimento técnico e experiência no ramo da eletrônica, sendo que as habilidades sobre a gestão não foram mencionadas. Um colaborador (6,66%) acha que em partes sim e em partes não, talvez esta seja uma critica sobre a atuação do gestor enquanto líder e por fim, um colaborador (6,66%) não respondeu essa questão.

GRÁFICO 6 – Síntese das respostas abertas sobre a competência do líder

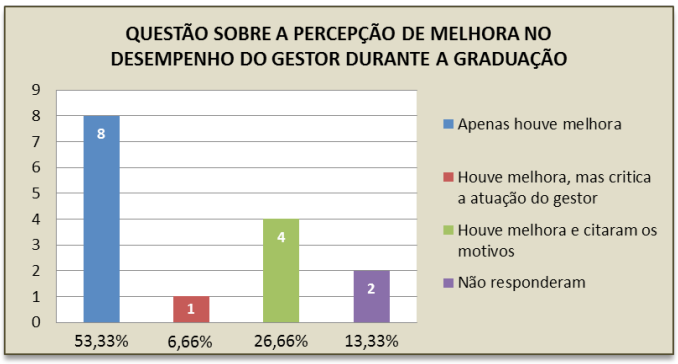


Mesmo com abstenções, o gráfico 6 acima comprova que 86,66% dos indivíduos reconhece que o gestor possui habilidades e competências suficientes para exercer a função atual evidenciando a percepção dos mesmos quanto ao uso da autoridade carismática por parte do líder, entretanto é possível notar que os colaboradores reconhecem mais os conhecimentos técnicos sobre os produtos e como produzi-los do que sua capacidade de liderar as pessoas e gerir a produção.

A terceira e última questão aberta era: m) "O gestor afirma em seu estudo que durante sua graduação adquiriu muitos conhecimentos relevantes à sua função, principalmente sobre liderança, seus atributos e ferramentas e com isso percebeu uma melhora significativa no seu desempenho enquanto líder em relação à consecução e alcance dos objetivos da empresa. Na sua opinião, existiu alguma melhora no desempenho do gestor durante esse período de tempo?".

No gráfico 7, verificamos que oito indivíduos (53,33%) responderam apenas que sim, e provavelmente deve-se ao fato de existirem oito empregados (53,33%) com dois anos ou menos de empresa. Um colaborador (6,66%) acha que sim, mas critica a atuação do gestor dizendo que ele pode melhorar se for mais autoritário e mudar os funcionários de função às vezes para que uns não se sintam mais que os outros. Quatro colaboradores (26,66%) responderam que sim e ainda citaram os motivos pelos quais perceberam a melhora como distribuição de tarefas, segurança em tomar decisões, tratamento com os funcionários e flexibilidade e por fim, dois colaboradores (13,33%) não responderam essa questão.

GRÁFICO 7 – Síntese das respostas abertas sobre o desempenho do líder



Contudo, ficou evidente a percepção positiva dos colaboradores sobre a melhora do desempenho do gestor enquanto líder durante a graduação, justificadas pela citação dos motivos pelos quais perceberam a melhora como distribuição de tarefas, segurança em tomar decisões, tratamento com os funcionários e flexibilidade.

Finalmente, após a tabulação de todos os resultados, foi possível uma análise geral baseada nas respostas dos colaboradores da pesquisa, que, como foi declarado, ocupam todos os níveis da organização. Tal resultado aponta para uma falta de compreensão dos mesmos sobre o tema liderança e a sua importância como ferramenta estratégica para promover a competitividade das empresas de pequeno e médio portes frente ao cenário atual e isso justifica a

grande quantidade de abstenção às perguntas abertas.

A empresa estudada não possui uma gestão profissional no nível estratégico, sendo que o empresário possui o conhecimento empírico adquirido com anos de experiência prática na área de gestão industrial. O nível tático é composto por indivíduos capacitados tecnicamente para executarem suas funções, mas com deficiências na área da gestão e no nível operacional fica evidente a falta de segurança dos indivíduos em seguir os líderes e suas decisões.

De forma geral, todos os colaboradores da pesquisa demonstraram reconhecer as habilidades e as competências técnicas do gestor de produção, entretanto ocorrem em cada nível, reações e comportamentos distintos. O estratégico, que conflita quando aprova os resultados obtidos, mas diverge nos métodos utilizados pelo gestor para liderar e motivar, o tático que diverge nos métodos e também nos resultados obtidos e por fim o operacional que sente insegurança, como já mencionado anteriormente, em seguir o líder uma vez que percebem toda essa divergência existente nos níveis superiores.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O estudo teve como proposta de trabalho verificar como a qualificação específica em liderança, presente na graduação, contribuiu para a melhoria nos processos de gestão e ainda investigar como o gestor faz uso do poder e da autoridade para alcançar os objetivos organizacionais.

Com relação aos objetivos propostos, os resultados apontaram para uma percepção positiva dos colaboradores sobre o uso da autoridade do gestor e também sobre a melhoria nos processos de gestão durante o período em que o gestor esteve cursando a graduação, validadas pela citação dos motivos pelos quais perceberam a melhora na distribuição de tarefas, segurança em tomar decisões, tratamento com os funcionários e flexibilidade. De forma geral, foi possível também identificar uma falta de compreensão dos mesmos, sobre o tema liderança e a sua importância como ferramenta estratégica para promover a competitividade das empresas de pequeno e médio porte frente ao cenário atual.

Acredita-se que o estudo traz contribuições para o âmbito acadêmico, no sentido de evidenciar a relevância da qualificação específica em liderança para a graduação nas áreas de gestão. Profissionalmente, contribui para o melhor entendimento de profissionais da áera sobre o tema, pois diante do cenário atual em que a empresa de pequeno porte estudada está inserida, onde não há ferramentas de gerenciamento produtivo devido o alto custo de implantação e há uma dificuldade do nível estratégico em aceitar o uso da liderança como relevante pelo fato da mesma ser intangível e imensurável monetáriamente.

O eficiente uso da gestão, ou seja, a habilidade do gestor em gerir de forma hábil todos os recursos disponíveis, diferenciando a organização dos concorrentes e gerando valor conforme pontua Wood JR. e Caldas (2007) se torna imprescindível para promover alguma vantagem competitiva e o lider é o responsável por traduzir os anseios estratégicos em ações que influenciam de forma direta (poder) ou indireta (autoridade) o nível operacional a alcançar os resulatdos almejados. Entretanto, toda essa divergência entre o nível tático e o estratégico causa insegurança do nível operacional em seguir o líder e suas decisões

Por fim, julga-se relevante a necessidade de futuros estudos sobre a correlação entre a autoridade, o poder e a liderança focados nos três níveis organizacionais.

REFERÊNCIAS

Bardin, L. Análise de conteúdo. 5ªed. Lisboa: Edições 70, 2009.

Bateman, T. S.; Snell, S. A. Administração: construindo vantagem competitiva. 1 ed. 7ª tiragem. São Paulo: Editora Atlas, 1998.

Bento, B. F. R.; Caseiro, P. T. M.. Liderança: conceitos, definições e teorias de liderança. Instituto Politécnico de Coimbra. Instituto Superior de Engenharia de Coimbra. Departamento de Engenharia Civil. Coimbra, jun. 2007. Disponível em: <https://mail-attachment.googleusercontent. com/attachment/?ui=2&ik=b1c4491c21&view=att&th=13eab6ad56c49e10&attid=0.2&disp=inli

ne&safe=1&zw&saduie=AG9B_P_ttqh54OfMwmv5LCL6ZHoM&sadet=1368711186975&sads=Jwv5ccJmj2X-Yio-uG_cNjsBJa8>. Acesso em: 05 abr. 2013.

Blanchard, K. Liderança de Alto Nível. Porto Alegre: Bookman Companhia Editora, 2007.

Brandão, H. P.et al. Gestão de desempenho por competências: integrando a gestão por competências, o balanced scorecard e a avaliação 360 graus. RAP - Revista de Administração Pública. Rio de Janeiro, v.42, n.5, p. 875-898, set/out 2008, ISSN 0034-7612.

Carvalho, M. S.; PALMEIRA, E. M.; MARIANO, M. G. H. Liderança baseada na motivação e desenvolvimento de pessoal como estratégia de competitividade das organizações. Observatório de Economia Latino Americana, n.167, 2012. Disponível em: <http://www.eumed.net/cursecon/ecolat/br/12/cpm.html>. Acesso em: 22 ago. 2013.

Chiavenato, I.. Gerenciando pessoas: o passo decisivo para a administração participativa. São Paulo: Makron Books, 1992.

Faria, J. H.; MENEGHETTI, F. K.. Liderança e Organizações. Revista de Psicologia, Fortaleza, v. 2, n. 2, p. 93-119, jul./dez. 2011, ISSN 2179-1740.

Gomes, F. P.; ARAÚJO, R. M.. Pesquisa Quanti-qualitativa em Administração: uma visão holística do objeto em estudo. Departamento de Administração FEA-USP.VII Semead - Seminários em Administração FEA-USP. São Paulo, ago. 2005. Disponível em: <http://www.ead.fea.usp.br/Semead/8semead/resultado/trabalhosPDF/152.pdf>. Acesso em: 24 mai. 2013.

Lacombe, F. J. M.. Recursos Humanos: princípios e tendências. 1 ed. 5ª tiragem. São Paulo: Editora Saraiva, 2005.

Machado-da-Silva, C. L.; Fonseca, V. S.. Competitividade organizacional: uma tentativa de reconstrução analítica. RAC - Revista de Administração Contemporânea, Curitiba, v. 14, n. spe, p. 33-49, edição especial. 2010, ISSN 1982-7849.

Schermerhorm Júnior, J. R.; Hunt, J. G.; Osborn, R. N.. Fundamentos de Comportamento Organizacional. Porto Alegre: Bookman Companhia Editora, 1998.

Silva, A.S.; Carvalho Neto, A. Uma contribuição ao estudo da liderança sob a ótica weberiana de dominação carismática. RAM, Revista de. Administração Mackenzie, São Paulo, v. 13, n. 6, ed. especial, p. 20-47,Nov./Dez. 2012, ISSN 1678-6971.

Wood Jr, T.; Caldas, M.P.. Empresas brasileiras e o desafio da competitividade. RAE - Revista de Administração de Empresas, São Paulo, v. 47, n. 3, p. 1-13, Jul./Set. 2007, ISSN 0034-7590.