

87

[Handwritten signature]

**LIGA DE ENSINO DO RIO GRANDE DO NORTE
FACULDADE NATALENSE PARA O DESENVOLVIMENTO
DO RIO GRANDE DO NORTE**

LIDERANÇA E GESTÃO EMPRESARIAL: Uma análise sobre as possibilidades de aplicação dos conhecimentos*

Plácido Gouveia de Lima Neto**

RESUMO

Este artigo tem como objetivo investigar os modelos de gestão e de liderança atuais voltados para o gerenciamento de empresas. A escolha desta temática deve-se a percepção que se tem de que a gestão empresarial requer muito mais do que o exercício das funções básicas de gerência, como planejar, organizar e controlar. Para tanto, metodologicamente, realizou-se uma pesquisa descritiva e bibliográfica, tendo como objeto de estudo a empresa OBorrachão, sediada em Natal/RN com mais de 30 anos de mercado. Conclui-se, com este trabalho que a cultura organizacional da empresa investigada não é satisfatoriamente positiva do ponto de vista das teorias estudadas, não conseguindo manter envolvidos os funcionários que nela trabalham.

Palavras-chaves: Liderança. Gestão. Gerentes. Funcionários. Empresa.

1 INTRODUÇÃO

Grandes transformações vêm ocorrendo no mundo dos negócios que impactam diretamente na economia mundial, provocando uma reestruturação no ambiente empresarial. A necessidade de mudança tem sido imposta de fora para dentro da organização pelo avanço tecnológico, principalmente, pelo processo de globalização e pela competição acirrada no mercado de trabalho que impõem novas formas de liderar/motivar as pessoas para produzirem mais e mais, trabalharem em equipes e atenderem melhor um cliente cada vez mais exigente.

Nesse contexto, são as pessoas que criam, inovam, produzem, vendem, atendem ao cliente, tomam decisões, lideram, motivam e gerenciam os negócios nas organizações, merecendo, portanto, um investimento maior, assim como, uma preocupação constante quanto aos seus interesses e perspectivas para um melhor desempenho de suas funções.

* Artigo apresentado ao curso de especialização em Gestão de Pessoas da FARN, como requisito parcial para a obtenção da nota. Orientado pelo prof. Cásio Carlos Pereira Barreto, MSc.

** Graduado em Gestão em Recursos Humanos. placidoagouveia@yahoo.com.br

Desta forma, o talento humano passou a ser reconhecido como tão importante quanto o próprio negócio, pois é o elemento essencial para sua preservação, consolidação e o sucesso organizacional. Devido a isso, as organizações estão buscando um relacionamento melhor entre as pessoas, incentivando o trabalho em equipe, a harmonia no grupo e enfatizando a importância dos líderes para o desenvolvimento destes talentos.

Em um momento como este, de transformações rápidas, algumas exigências deverão ser atendidas por aqueles que pretendem seguir a carreira administrativa e gerencial.

Assim, é objetivo deste artigo investigar os modelos de gestão e de liderança atuais voltados para o gerenciamento de empresas, dentre os quais destacamos a Autocrática (o Gerente centraliza as decisões e a autoridade). Realiza-se esta pesquisa partindo da análise de um estudo de caso em uma empresa potiguar do ramo de artefatos de borracha.

No entanto, uma vez que se tem observado que a primeira qualidade dos que aspiram a liderança refere-se à capacidade de leitura que fazem do tempo e do espaço presente, isto é, da leitura que fazem do mundo contemporâneo, imprevisível, onde a capacidade de tomar decisões, analisar problemas, enfrentar mudanças, buscar soluções criativas, utilizar o lógico e o intuitivo e de desenvolver a capacidade de visão de conjunto, são atributos que representam a eficácia de gerenciar um grupo ou organização.

Neste sentido, a escolha desta temática deve-se a percepção que tem-se de que a gestão empresarial requer muito mais do que o exercício das funções básicas de gerência, como planejar, organizar e controlar. E que os gerentes precisam, pois, desenvolver novas habilidades e atitudes com relação ao acompanhamento e à orientação de sua empresa, uma vez que os requisitos exigidos para o desempenho das atividades nas empresas modernas também mudaram.

A partir disso, então, este artigo questiona de que forma os atuais modelos de gestão facilitam o alcance de sucesso empresarial, assim como de seus funcionários? E quais são mais eficientes na contemporaneidade?

Para tanto, baseado em uma experiência empírica, tomamos como objeto de estudo a empresa OBorrachão, sediada em Natal/RN, há mais de 30 anos no mercado nordestino, como modelo de observação para a discussão que se apresentará neste artigo.

No tocante aos procedimentos metodológicos foi realizada uma pesquisa descritiva e bibliográfica. Os motivos da escolha advêm das características desses tipos de pesquisa. Descritiva, pois, neste tipo de pesquisa “tem-se como objetivo primordial a descrição das características de determinada população ou fenômeno ou, então, estabelecimento de relações de variáveis (GIL, 1991, p. 46); bibliográfica, pois, “desenvolvida a partir de material já elaborado, constituído principalmente de livros e artigos científicos” (idem, p. 48).

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 LIDERANÇA E CULTURA

As mudanças que as empresas estão vivenciando desde a década de 1980, no novo paradigma tecnológico e da globalização econômica, têm demandando a necessidade de rápidas reformulações no contexto empresarial, nos estilos de gestão e nos perfis profissionais, mediante tal realidade.

As exigências desse ambiente complexo e com situações imprevisíveis têm gerado a necessidade de as empresas repensarem seus negócios e o perfil de competências de seus talentos.

No ambiente organizacional, por sua vez, há um espaço de interação e de ponderação sobre as práticas que podem gerar transformações, onde no vértice se concentra a cultura. A cultura constitui um núcleo de formação que dissemina valores, alavanca idéias e constrói a ética corporativa.

Por cultura entende-se, segundo (WAGNER & HOLLENBECK, 2002, p. 36-37):

O conjunto de valores e normas informais que constituem percepções, pensamentos e sentimentos comuns de uma organização, ou seja, são suposições básicas consideradas válidas e que influenciam o modo de agir dos membros da organização, constituindo uma identidade organizacional.

De acordo com Marchiori (2006, p. 26), a cultura é a personalidade da empresa e devido a isso, “ao vivenciá-la, a organização lhe dá a vida, permite trocas

e críticas que a tornam pulsante e dinâmica e, portanto, real e passível de acompanhar de forma pró-ativa as mudanças do mundo e do mercado”.

Desta forma, ela é fundamental para que o Líder ao adentrar em uma empresa possa se envolver e dar continuidade aos objetivos e missão já alicerçadas pela organização. Se isto não estiver bem fundamentado, a liderança não será conquistada, uma vez que ele não se encaixe ao perfil da empresa.

Por sua vez, a liderança nos processos de gestão do conhecimento organizacional vem despertando o interesse dos estudiosos e gestores, numa importante estratégia competitiva capaz de contribuir para o desenvolvimento das pessoas e o progresso das organizações.

Alguns autores, como Fleury e Fleury (1997, p. 11) expõem com clareza esse contexto:

O cenário atual de crescente competitividade entre empresas, entre nações tem provocado a necessidade de rever paradigmas de gestão e formas de inserção neste ambiente turbulento e mutável. A necessidade de introduzir e cultivar opção de mudança e inovação deixou de ser apenas um modismo para se tornar uma questão de sobrevivência e sucesso. [...] Assim, a questão da aprendizagem organizacional, um tema clássico na teoria das organizações, assume novos contornos e ganha proeminência nos debates entre acadêmicos e profissionais de empresa.

Para Drucker (1996, p.65), “o relacionamento entre os trabalhadores do conhecimento e suas organizações é um fenômeno distintamente novo”. De acordo com o autor (1996, p.65):

Uma consequência deste novo relacionamento é que não se pode mais obter lealdade por dinheiro. A organização precisa conquistar a lealdade demonstrando aos seus funcionários que pode lhes oferecer oportunidade para colocar seus conhecimentos para trabalhar. É o indivíduo, e especialmente o funcionário qualificado e dotado de conhecimento, quem decide em grande parte com o que ele irá contribuir para a organização e qual será o rendimento de seu conhecimento.

2.2 LIDERANÇA: conceitos e definições

A liderança é concebida por vários autores como uma temática de extrema relevância. Chiavenato (2004, p. 448) a define como “uma influência interpessoal em uma dada situação e dirigida através do processo de comunicação humana para a consecução de um ou mais objetivos específicos”.

De forma sintética, Soto (2002, p. 211) apresenta as principais definições consolidadas ao longo dos anos:

Algumas entendem que liderança é que A provoque B a fazer o que A deseja. Outros entendem que a liderança genuína ocorre quando B convence A a fazer algo que A deseja, porque é bom para B. Outros insistem que liderança é A estabelecer condições tais para que B possa se responsabilizar em fazer algo que ele e A acreditem que tenham de executar. Outros, ainda, opinam que só o fato de influenciar outra pessoa é, por si só, uma ação de liderança, prescindindo que A consiga ou não mudar a conduta de B, o que seria, em todo caso, uma amostra do grau de eficácia de liderança exercida e não a realidade da liderança em si mesma.

De acordo com o autor, a liderança é um fenômeno tipicamente social que ocorre exclusivamente em grupos sociais. Podemos defini-la como uma influência interpessoal exercida numa dada situação e dirigida através do processo de comunicação humana para a consecução de um ou mais objetivos específicos.

Existem três diferentes abordagens teóricas a respeito da liderança, são elas:

a) *Teoria de traços de personalidade*: sintetizam as características de personalidade possuídas pelo líder, tais como: inteligência, otimismo, empatia, flexibilidade, comunicabilidade, perspicácia, entusiasmo, criatividade etc.; b) *Teoria sobre estilos de liderança*: são as maneiras e estilos de se comportar adotados pelo líder: autocracia, liberalismo e democracia; c) *Teoria situacional de liderança*: é o modo de como adequar o comportamento do líder às circunstâncias da situação.

Para Chiavenato (2004, p.168), “a liderança é um tipo de influência pessoal por meio da qual o gestor – o líder – influencia o comportamento dos subordinados para direcioná-los rumo aos objetivos que se pretende alcançar”.

Para Drucker (1996, p. 256), o que define o líder é o atendimento a quatro condições básicas de liderança:

- A única definição de líder é alguém que possui seguidores. Algumas pessoas são pensadoras, outros profetas. Os dois papéis são importantes e muito necessários, mas, sem seguidores, não podem existir líderes;
- Um líder eficaz não é alguém amado e admirado. É alguém cujos seguidores fazem as coisas certas. Popularidade não é liderança, resultados, sim;
- Os líderes são bastante visíveis, portanto, servem de exemplo;
- liderança não quer dizer posição privilegiada, títulos ou dinheiro. Significa responsabilidade.

As considerações de Sveiby (*apud* DRUCKER, 1996, p. 262) são oportunas e esclarecedoras a esse respeito:

Os líderes nas organizações do conhecimento bem-sucedidas são pessoas; Competentes tanto do ponto de vista profissional quanto organizacional e Não apenas em um ou outro aspecto, como os profissionais e os gerentes. Os próprios líderes normalmente são especialistas. Eles exercem as Mesmas profissões que os especialistas, mas não precisam ser profissionais de destaque. Por exemplo, uma orquestra, o maestro raramente é brilhante em um instrumento; no teatro, o diretor talvez não seja um grande ator. Contudo, a competência profissional é essencial para que o líder desperte nos "atores" o que eles têm de melhor.

Sveiby (*apud* DRUCKER, 1996, p. 263) afirma ainda:

A liderança envolve duas tarefas: saber onde se quer chegar e persuadir as pessoas a seguirem. A primeira tarefa exige análise de opções e capacidade para formar um quadro concreto da meta, quase sempre chamado de visão. A segunda exige rara capacidade de comunicação, empatia e energia.

Para Goffee e Jones (2001), o líder precisa ter visão, energia, autoridade e direção estratégica. Kanter (*apud* PINTO, 2003, p. 62) complementa apontando as seguintes qualidades ao definir liderança:

Um olho para mudança e uma mão firme para dar a visão e a segurança de que a mudança possa ser conduzida, uma voz que articule à vontade da equipe e molde à vontade para fins construtivos e uma capacidade de inspirar pela forças da personalidade, fazendo

com que os outros se sintam com autonomia para aumentar e empregar suas próprias capacidades.

Do ponto de vista de Bowditch e Buono (2004, p.118),

Embora haja um grande numero de definições para o termo, a liderança pode ser considerada como um processo de influência, geralmente de uma pessoa, através do qual o individuo ou grupo é orientado para o estabelecimento e a atingimento de metas.

Esse pensamento é compartilhado por Robbins (1990), ao enfatizar que liderar é a capacidade de influenciar um grupo em direção à realização de metas.

Dessa forma, a liderança pode ser estudada por uma multiplicidade de aspectos. Segundo Bergamini (1997), alguns teóricos preocupam-se em representar traços ou características de personalidade que sejam responsáveis pela sua eficácia. Para outros, o que interessa é o comportamento, ou melhor, os diferentes estilos de liderança.

Embora algumas dessas teorias atualmente sejam mais disseminadas que outra nenhuma dessas orientações parece ser capaz de explicar, isoladamente, tudo o que existe em oculto sobre a liderança (BOWDITCH E BUONO, 2004).

Em termos gerais, a literatura que trata de liderança revela que a maioria dos autores concorda em ser a liderança o processo de influenciar as atividades de um indivíduo ou de um grupo para a consecução de um objetivo.

Partindo desta premissa, entende-se que a liderança é a competência que mais influencia nos resultados gerenciais dentro das organizações, pois ela está diretamente vinculada à habilidade gerencial na condução de questões que envolvem o relacionamento humano e influências diversas na equipe de colaboradores.

Liderar consiste, enfim, conseguir com que os demais façam o que devem fazer com profunda convicção e, sobretudo, que o façam tomando a si a responsabilidade para que isso aconteça. Líderes excepcionais têm visão. Conduzem pessoas e organizações em direções que sozinhas não seguiriam. Podem lançar, ainda, empreendimentos, formar culturas organizacionais, ganhar guerras ou mudar o curso dos eventos, portanto, são estrategistas que agarram oportunidades que outros deixam de perceber.

A compreensão do que representa a liderança nos dias atuais exige o conhecimento prévio dos caminhos pelas quais passaram as teorias administrativas ao longo do tempo. O período em que compreende a Teoria Comportamental denominou-se "Era Industrial Neoclássica (1950-1990)", onde a ênfase nas pessoas teve seu início com a "Teoria das Relações Humanas".

Essa abordagem surgiu com os resultados da famosa experiência de Hawthorne, realizada na década de 1930, para pesquisar o efeito das condições ambientais sobre a produtividade do pessoal, no sentido de dar importância ao fator humano na organização e a necessidade de humanização e democratização das organizações.

As principais conclusões de Hawthorne foram: o trabalho é uma atividade tipicamente grupal; o operário não reage como indivíduo isolado; a tarefa da administração é formar líderes capazes de compreender, comunicar e persuadir; e a pessoa é motivada essencialmente pela necessidade do trabalho em equipe.

Como parte das teorias administrativas, a teoria comportamental procura demonstrar uma variedade de estilos administrativos utilizados nas organizações, uma vez que o comportamento das pessoas têm relação direta com as convicções e estilos utilizados pelos administradores, entre eles, o entendimento do que seja Liderança.

Segundo Chiavenato e Matos (2002, p. 76-77), existem três estilos de liderança:

Autocrática – o líder centraliza totalmente a autoridade e as decisões.
Liberal – o líder permite total liberdade para a tomada de decisões individuais ou em grupos, delas participando apenas quando solicitado.
Democrática – o líder é extremamente comunicativo, encoraja a participação das pessoas e se preocupa igualmente com o trabalho e com o grupo.

Os autores defendem a terceira opção, a liderança democrática, na qual o líder expõe a situação atual e seus objetivos pretendidos, delineia as alternativas e discute com a equipe os melhores cursos de ação. Dessa forma, os subordinados têm, então, plenas condições de participar ativamente nas decisões a respeito do seu trabalho, mas dentro da panorâmica traçada pelo líder.

Likert (*apud* ROBBINS, 1990) estudou os líderes e classificou-os ainda como centrados na tarefa ou no emprego. E afirma ainda que os líderes centrados nos empregos desempenham melhor seus papéis do que os centrados na tarefa; isto é explicado predominantemente pelo fato de que maior liberdade dá as pessoas mais flexibilidade em atingir os objetivos prescritos.

Maximiano (2007) sintetiza esses dois pensamentos ao observar que na liderança democrática, a preocupação é com as pessoas – quando o líder sabe ouvir, é amigável, incentivador, atencioso e tem capacidade para trabalhar em equipe, enquanto que na liderança autocrática, a centralização do líder é com a tarefa, prazos, qualidade, economia e custos.

Assim sendo, a primeira qualidade dos que aspiram a liderança refere-se a capacidade de leitura que fazem do tempo e do espaço presente, isto é da leitura que fazem do mundo contemporâneo, imprevisível, onde a capacidade de tomar decisões, analisar problemas, enfrentar mudanças, buscar soluções criativas, utilizar o lógico e o intuitivo e de desenvolver a capacidade de visão de conjunto, são atributos que representam a eficácia de gerenciar um grupo ou organização.

Entre os desafios apresentados pelo ambiente mutável, as organizações estão valorizando cada vez mais os gerentes que possuem habilidades de liderança. Qualquer pessoa que aspire a ser um gerente eficaz e empreendedor deve se conscientizar de praticar e desenvolver suas habilidades de liderança.

Desta forma, pode-se definir liderança como um processo de dirigir, motivar e influenciar as atividades relacionadas às tarefas dos membros de um grupo. Liderança, portanto, é um processo de estímulo por intermédio dos quais as diferenças individuais são controladas e a energia humana que delas deriva é encaminhada em benefício a uma causa comum, mediante ações recíprocas bem sucedidas.

Segundo Maximiano (2007, p.82) quando aborda a questão da liderança compartilhada referindo-se às ciências humanas fala que o aspecto comportamental desempenha um papel importante, pois afirma:

O que se exige hoje do gestor são aspectos muito mais voltados a percepção e à análise crítica do que o efetivamente técnico. Mas é importante observar essa questão por um aspecto cultural profundo. Não basta saber lidar com as pessoas, é preciso compreender, ter sensibilidade, enfim; saber administrar negatividades e positivities é uma forma de realizar uma boa gestão.

Nesta perspectiva, para ser líder é necessário desenvolver atitudes e habilidades que auxiliem na condução de um grupo de pessoas, buscando tomar decisões e ações acertadas, tendo em mente objetivos orientados para os resultados. Portanto, além da inteligência o trabalho do líder envolve qualidades pessoais como espontaneidade, espírito democrático, caráter, carisma, determinação, compreensão, integridade e honestidade.

Deste modo, o trabalho do líder deve ser imparcial, não favorecer pessoas pelo grau de afinidade ou amizade, mas sim pelo grau de interesse e participação no desenvolvimento da atividade. O líder deve ter muita maturidade, pois lida com pessoas, e pessoas esperam ser tratadas com dignidade e respeito.

2.3 LIDERANÇA E MOTIVAÇÃO

O trabalho humano em organizações tem merecido a atenção de muitos estudiosos, tentando compreender os fatores que influenciam o desempenho das pessoas no ambiente de trabalho. Isto porque tudo que uma organização é capaz de realizar depende, em última análise, das pessoas com que conta. Planejamento, marketing, direção, controle, arrecadação de fundos e as atividades fins estão diretamente relacionados aos conhecimentos, atitudes e habilidades que as pessoas trazem e desenvolvem ao longo de sua vida pessoal e profissional.

Nesse contexto, a gestão de pessoas torna-se algo essencial na instituição. Isto vale para todas as organizações, independente da atividade a que se dedicam. A peculiaridade está em dar aos recursos humanos um tratamento adequado aos propósitos da organização e aos valores que ela expressa. Por isso, não é raro encontrarmos autores que sustentam que o primeiro público a ser considerado por uma organização é o público interno.

Em linhas gerais, uma organização não será capaz de demonstrar respeito por seus consumidores se não praticar este mesmo princípio internamente, até porque são os recursos humanos da empresa que possuem contato direto com os públicos externos.

Os estudos sobre motivação e liderança já acontecem há muito tempo nas organizações. A Administração Científica de Taylor e seus seguidores baseavam-se no "*homo economicus*", cujo estudo tinha como base apenas o comportamento do homem motivado pelo dinheiro, recompensas salariais e materiais do trabalho.

Assim sendo, toda abordagem clássica da Administração era voltada para este modelo de motivação.

De acordo com Robbins (1990, p.40), "a função da liderança inclui também a responsabilidade pela motivação do pessoal. Não importa o quanto sejam bons aos planos ou eficientes à organização; nada acontece até as pessoas que a constituem sejam estimuladas ao desempenho".

Segundo Chiavenato (2004, p. 168):

As pessoas são capazes de realizar feitos incríveis, Mas é preciso saber conduzi-las e estimulá-las por meios da liderança e da motivação. Liderança e motivação constituem as bases da administração participativa das pessoas.

O autor (2004, p.169) cita ainda que:

A motivação diz respeito à dinâmica do comportamento das pessoas. Motivar significa estimular as pessoas a fazer algo ou a se comportar rumo a determinada direção. A motivação está intimamente relacionada com as necessidades pessoais. Assim as necessidades direcionam o comportamento daqueles que procuram satisfazer carências pessoais. Tudo o que leva a alguma satisfação dessas necessidades motiva o comportamento, isto é, provoca as atitudes das pessoas.

Para Bateman e Snell (1998, p. 92), "a motivação refere-se às forças que dirigem e sustentam os esforços das pessoas numa determinada direção".

Motta (*apud* MACEDO et al, 2007, p.92) destaca que "motivação é a energia oriunda do conjunto de aspirações, valores, desejos, desafios e sensibilidade individuais, manifestados através de objetivos e tarefas específicas".

No entanto, a condição ideal para haver forte motivação é quando as habilidades e energias pessoais são suficientes para atender às expectativas organizacionais, e os recursos da organização são também adequados para atender às necessidades e objetivos individuais.

Já Schein (*apud* MACEDO et al, 2007, p.92), por sua vez, afirma que:

Para os seres humanos adultos, o motivador fundamental é a necessidade de manter e desenvolver o auto-conceito e a auto-

estima: fazemos coisas que são coerentes com o modo como nos vemos; evitamos coisas que não se coadunam com o modo como nos vemos; procuramos nos sentir bem com nós mesmos e evitar situações que fazem com que nos sintamos mal com nós mesmos.

Sobre o aspecto mais efetivo da liderança motivacional, Chiavenato (2004, p. 170), destaca:

Cada pessoa tende a desenvolver um tipo de necessidade prioritária sobre as demais. Cabe ao gestor Descobrir e localizar em cada pessoa as necessidades que lhe são mais importantes e leva-las a satisfação por meio do trabalho. [...] Porém, quase sempre o alcance de certos objetivos pessoais (objetivos finais) é conseguido por meio de objetivos intermediários. Quando os objetivos intermediários alavancam a concretização de objetivos finais, diz-se que eles têm elevadas instrumentabilidade. O líder precisa levar em conta todos esses aspectos da motivação humana.

Segundo Covey (1994) as razões pelas quais os seguidores seguem um líder são diversas e complexas, mas podem ser examinadas sob três perspectivas, cada uma com diferentes raízes motivadoras e psicológicas: por medo (poder coercitivo), devido aos benefícios a serem obtidos se fizeram o que lhes é determinado (poder da utilidade) ou por um compromisso esclarecido, sincero e espontâneo (poder baseado em princípios).

Para o autor essa última instância difere em espécie e grau das outras duas, e se baseia no poder que algumas pessoas têm sobre as outras, porque acreditam nelas e no que elas procuram realizar.

Covey (1994, p.87) ainda complementa que:

Quando surge um problema ou uma oportunidade que envolve outras pessoas, o líder precisa fazer uma opção. A opção básica da liderança consiste em decidir sobre uma forma de poder – coerção, utilidade ou princípios. A opção será limitada pela personalidade do líder (quem ela realmente é e o que ela veio a ser através de opções passadas) e por suas aptidões interativas, capacidade e história.

Ele ainda aponta dez sugestões de processos e princípios que irão aumentar o prestígio de um líder e seu poder sobre os outros: persuasão, paciência,

cavalheirismo, aprendizado, aceitação, gentileza, abertura, confronto compassivo, consistência e idoneidade.

Ventura (*apud* PINTO, 2003) enfatiza ainda que ao conhecer seus seguidores, o líder detecta seus motivos e suas necessidades, facilita condições, aponta a direção e sinaliza o que é possível fazer para superar os obstáculos. O líder não tenta fazer com que eles mudem, mas sim que se comprometam e se envolvam, estando motivados. Para esse autor a motivação nasce do interior de cada pessoa e o desejo de fazer acontecer, parte de estímulos não de motivação.

Covey (1994) mostra três categorias básicas de influência: "tentativas claras de influenciar (informando, explicando, ensinando); estabelecendo relações (fazendo depósitos); e, servindo de modelo (através de exemplos)".

O autor ainda alerta para o fato de que nas tentativas de influenciar os outros é comum que os líderes cometam erros, relacionados com ignorar ou abreviar essas três categorias de influência: aconselhar antes de compreender, tentar estabelecer/restabelecer relações sem mudanças de conduta ou atitude e acreditar que boa fé e bom exemplo são suficientes.

2.4 TENDÊNCIA ATUAL DA LIDERANÇA

A nova tendência de liderar se concentra no papel que o líder pode desenvolver, nas habilidades a desempenhar e nas ferramentas que utilizará para destrinchar suas tarefas.

Senge (*apud* PINTO, 2003, p. 36) propõe que o primeiro seria o de "projetista" da organização, através do qual determinaria o propósito, a visão e os valores essenciais que regerão a vida das pessoas dentro da organização, bem como as políticas, estratégias e estruturas que traduzem as idéias em decisões empresariais. Dando seqüência, será responsabilidade do líder a criação de processos de aprendizagem efetivos, possibilitando que as estratégias e políticas estejam em constante processo de aprimoramento.

Para Senge (*apud* PINTO, 2003, p. 37), o segundo papel seria o de "professor", quando desempenharia a função básica de ajudar as pessoas a adquirirem visões mais precisas da realidade, mais ricas em percepções e que lhes dêem maior poder de ação.

Segundo o autor, temos que enxergar com uma visão realista diante de condições superficiais, chegando aos problemas. Desta forma, a realidade deve ser analisada em níveis eventuais (reativo), padrões de comportamento (responsivo) e estruturas sistemáticas (generativo).

O líder "regente" é considerado pelo autor o terceiro papel do líder, no sentido daquele que está disposto a servir e investir na construção do futuro, atua como regente de pessoas e assume a responsabilidade perante as necessidades de seus liderados.

Maximiano colabora com essa proposição ao enfatizar que o estudo da liderança, como parte importante do comportamento, está muito ligado à necessidade de entender os mecanismos da influência entre líderes e seguidores. O objetivo é desenvolver habilidades de liderança em gerentes, de modo a torná-los mais eficazes em suas tarefas que envolvem a direção de pessoas (MAXIMIANO, 2007, p. 201).

Neste contexto, pode-se dizer que o aprendizado do líder é constante, é contínuo que envolve relacionamento com pessoas seguidoras de suas idéias, que compartilha sua visão com aquelas pessoas que buscam inspirações para desempenhar o aprender e fazer acontecer com eficiência.

2.4.1 Diferenças entre gerentes e líderes

Na atualidade, um dos grandes problemas dentro das organizações é que são menos lideradas e mais gerenciadas, tem uma visão do que é certo e ao mesmo tempo, focam exageradamente em fazer direito.

Bennis (1997) destaca que o ideal é encontrar pessoas com habilidade de liderança, não apenas "bons administradores", líderes verdadeiros, que mexem com a cultura, que são arquitetos sociais de suas organizações e criem valores. O autor nos deixa claro que os líderes buscam as coisas certas, enquanto os administradores tendem a fazer as coisas corretas.

O autor enfatiza ainda que o líder moderno requer qualidades que lhes são inatas. Ressaltando que, dentre os quatro requisitos básicos para seleção de executivos de alto nível, exige-se que eles tenham competência técnica, habilidade com pessoas, capacidade conceitual e personalidade. A liderança eficaz deriva de

fundamentos do ultimo deles, sendo a capacidade de julgamento um importante critério secundário.

Covey (1994) destaca que o papel do líder é crucial na continuidade do sucesso. O autor (1994) estabelece, ainda, diferenças entre líderes e gerentes, que confirmam a importância do líder no contexto das organizações, conforme a figura;

LIDERES	GERENTES
Lida com a visão, mantém os objetivos em foco, lidando também com a eficiência e os resultados.	Lida com estabelecimento da estrutura dos sistemas para alcançar resultados, concentra-se na eficiência, análise de custos, benefícios, logística, métodos, procedimentos e políticas.
Focaliza o ativo	Focaliza os resultados
Extraí sua força de valores e princípios corretos	Organiza os recursos para servir a objetivos selecionados para produzir resultados
Lida com orientação	Lida com velocidade
Fomenta o respeito mutuo para construção de que se complete, onde cada qualidade se torne produtiva e cada fraqueza irrelevante.	usa uma ação de alavancas para multiplicar o trabalho e o papel de produtor, fazendo o que for preciso para solucionar problemas e obter resultados.

Fonte: adaptada de Covey (1994, p. 248-249).

Para Covey (1994), gerente e líderes não se excluem mutuamente. Na verdade, a liderança é o componente mais elevado da gerência. Ela pode ser dividida em duas partes, visão e orientação, mantendo valores e propósitos; relativamente, a inspirar e motivar os trabalhadores a unir-se num só conjunto com uma visão e um objetivo comum.

Bennis (1997) destaca que líderes eficiente recompensam a dissensão, além de encorajá-la, entende que desconforto momentâneo de ouvir que estão errados vale à pena porque aumenta a capacidade de tomar boas decisões.

Em um mundo de crescente complexidade, os líderes estão cada vez mais dependentes de seus subordinados para receber boa informação. Colaboradores que dizem o que deve ser dito e lider que escutam forma uma combinação imbatível (BENNIS, 1997).

Para Hersey e Blanchard (1986, p.117):

Quanto mais os gerentes adaptarem seu estilo de comportamento de líder no sentido de atender à situação específica e às necessidades dos seus subordinados, tanto mais eficazes serão na consecução dos objetivos pessoais e organizacionais.

Diante desse contexto, pode-se dizer que o caminho a ser trilhado na administração por meio das pessoas, é a objetividade das atividades, tendo a liderança no papel principal. Assim, os gerentes atuando como líderes conscientes de que liderança é uma forma direcionada e baseada no respeito pessoal e na aceitação dos subordinados.

3 ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DE DADOS

3.1 CARACTERIZAÇÃO DO OBJETO DE ESTUDO - OBORRACHÃO

Fundado em 20 de abril de 1976, em Natal/RN pelo Sr. Gilberto de Andrade Costa, OBorrachão, que é hoje referencial em seu ramo de atividade, iniciava sua trajetória de sucesso. Ainda como empresa de pequeno porte, situada na Rua Presidente José Bento no bairro do Alecrim, se destacou na comercialização de produtos derivados da borracha, além de acessórios para automóveis.

A empresa tem como missão "surpreender positivamente os clientes, vendendo produtos e serviços de qualidade, superando as suas expectativas" e, por ter se mostrado competitiva no mercado que atua, instituiu-se como principal objetivo "tornar-se líder no mercado potiguar e referência nacional nos segmentos automotivo, industrial e de revestimento".

Após alguns anos no mercado potiguar, a direção da empresa decidiu expandir os negócios, inaugurando em 27 de julho de 1989, mais uma unidade de

OBorrachão, inicialmente localizada na Avenida Prudente de Moraes, sendo transferida após alguns anos para o endereço atual, na Avenida Jaguarari, esta nova loja disponibiliza uma linha diferenciada de produtos como Pisos, Forros acartonados, Carpetes, *Drywall*, Divisórias e revestimentos em geral.

A sua filosofia é ter um ambiente organizacional motivador, agradável e produtivo com uma equipe capacitada para exercer as suas funções de modo a garantir a realização da missão da empresa.

Atualmente, OBorrachão atua também na comercialização em varejo de produtos industriais, tais como: equipamentos de proteção individual (EPI's) e agropecuários e tem como ponto forte o ramo de vidros e borrachas automotivas para veículos nacionais e importados.

OBorrachão atualmente tem grande participação no mercado local e regional, pois sua marca encontra-se nas seguintes capitais do nordeste: Maceió, João Pessoa, Fortaleza, São Luís do Maranhão, Aracaju e Campina Grande, sob administração familiar.

3.2 ANÁLISE DO ESTILO DE GESTÃO E LIDERANÇA

Em o OBorrachão a gestão é de comando e controle, pautada na gestão autocrática em que "o líder centraliza totalmente a autoridade e as decisões" (CHIAVENATO; MATOS, 2002, p. 76), onde o trabalho do profissional é voltado para a satisfação do líder, e não de todos que fazem parte da organização.

Nesta empresa, as pessoas não podem tomar decisões sem consultas. Além disso, os profissionais têm medo de errar por causa da punição que podem ter, como perder o emprego, por exemplo. Assim, limitando-se naquilo que apenas lhe é solicitado.

Quanto à cultura organizacional, ela representa apenas as percepções da alta gestão, apesar de teoricamente envolver os funcionários da organização, ela apenas reflete a mentalidade que predomina na organização. Por esta razão, esta cultura condiciona a administração das pessoas.

A cultura nesta empresa se constitui de normas informais e não escritas que orientam o comportamento dos membros de uma organização no dia-a-dia e que direcionam suas ações para o alcance dos objetivos organizacionais.

Com essas atitudes, o clima organizacional torna-se negativo e, muitas vezes, prejudica os negócios realizados pela empresa, além de criar um clima desmotivador, principalmente para os profissionais que ocupam cargos inferiores e que almejam uma promoção na empresa.

Com essas ações centralizadas, percebe-se que a empresa OBorrachão, pela forma de gestão, possui chefes e não líderes, ou seja, possui o que Chiavenato e Matos (2002, p. 79) consideram como "liderança centrada na tarefa que é um estilo de liderança preocupado estritamente com a execução de tarefa e com os seus resultados imediatos". Porém, se houvessem líderes, seus papéis seriam o de motivar constantemente a sua equipe e desenvolvê-la continuamente em prol de um resultado comum a todos dentro das suas habilidades, ambições e anseios dentro da empresa.

Observa-se também que a gestão autocrática, que é o caso da empresa em questão, afasta as pessoas da alta gerência, com isso o elo de confiança e do sentir-se parte da empresa acaba não existindo, fragilizando a cultura e a filosofia da mesma. que , como a mesma propõe, seria criar um "ambiente organizacional motivador, agradável e produtivo com uma equipe capacitada para exercer as suas funções", e, no entanto, o discurso foge a prática do dia-a-dia da organização.

Outro problema observado é o alto índice de *turn-over*, como consequência da atual gestão, pois as pessoas ficam desacreditadas e desmotivadas. Além disso, o sucesso da organização não é compartilhado e reconhecido pela alta gestão e disseminado a todos, centralizando as informações dos resultados obtidos ou de futuras estratégias que o funcionário inevitavelmente fará parte e contribuirá para o seu êxito, mesmo desconhecendo-os. Desta forma, a sensação da maioria é de que alguém está em desenvolvimento, menos eles próprios.

4 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Baseando-se nos resultados esperados, o líder, na medida em que usa sua autoridade com livre aceitação, desperta seus liderados para contribuição criativa, para a participação e a responsabilidade, na consecução dos resultados grupais.

Entende-se, portanto, que o líder não impõe, nem exige simples obediência, mas cria condições ambientais para um clima estimulante, onde o sentimento de auto-realização é o grande motivador do crescimento individual e da equipe.

Partimos do pressuposto de que este crescimento é o denominador comum, como expressão da integração de interesses do indivíduo. Tal é a atmosfera que uma ação da liderança proporciona que dela acreditamos que resulta uma empresa em crescimento auto-sustentado, apoiada em estruturas humanas em contínuo desenvolvimento.

Desta forma, o líder que valoriza seu liderado investe em seu crescimento. Por outro lado, aquele que se preocupa com a crítica e com controles exagerados, sugere desconfiança e incompatibilidade.

A reflexão que se faz, no entanto, a partir do que ora se apresenta e levando em consideração a minha atividade de gestor, é ter como paradigma a busca e aquisição de conhecimento, colaborando na construção de novas atitudes, visando tornar viável a possibilidade de desenvolvimento de habilidades para fazer as coisas de maneira mais adequada do que a atual, fomentando um tipo de pensamento mais crítico, encorajando não só compreender, mas também identificar os vários significados das situações, encarando e administrando as adversidades e os paradoxos, ao invés da simples colocação de vendas nos olhos.

Assim sendo, sugere-se que a empresa analisada reveja, então, seu atual modelo de gestão, descentralizando as decisões, oportunizando a participação de seus funcionários quanto às decisões e mudanças realizadas e/ou planejadas para a empresa, de forma que eles se sintam como membros participativos no sucesso da organização em que trabalham. Outra medida seria criar um plano de carreira, cargos e salários, de forma que o funcionário ao entrar na empresa consiga idealizar/visualizar reais possibilidades de crescimento juntamente com seus líderes.

Portanto, diante da cultura da empresa analisada, o clima organizacional não proporciona a motivação diária necessária para um crescimento contínuo junto com a empresa, uma vez que o não reconhecimento leva ao desgaste e até mesmo à frustração, pois uma companhia administrada por gestores preparados não consegue ainda perceber qual o recurso mais importante e muitas vezes mais caro da sua empresa – o recurso humano.

REFERÊNCIAS

- BATEMAN, T. S; SNELL, S. A. **Administração: construindo vantagem competitiva**. São Paulo: Atlas, 1998.
- BENNIS, W. **Líderes e lideranças: entrevistas com lideranças empresariais e políticas dos Estados Unidos, Japão e Europa**. Tradução de Luiz Euclides Trindade Frazão Filho, Rio de Janeiro: Campus, 1997.
- BERGAMINI, C. W. **Motivação nas organizações**. 4ª Edição. São Paulo: Atlas, 1997.
- BOWDITCH, J. L. BUONO, A. F. **Elemento de comportamento organizacional**. São Paulo: Pioneira Thompson Learning, 2004.
- CHIVENATO, I. **Introdução à teoria geral da administração**. Ed. Compacta. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.
- CHIAVENATO, I; MATOS, F. G. **Visão e ação estratégica**. 2º. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2002.
- COVEY, S. R. **Liderança baseada em princípios**. Rio de Janeiro: Campus, 1994.
- DRUCKER, P. **Administração para o futuro: os anos 90 e a virada do século**. 5 ed. São Paulo: Pioneira, 1996.
- FLEURY, A.; FLEURY, M. T. L. **Aprendizagem e inovação organizacional: as experiências no Japão, Coréia e Brasil**. 2 ed. São Paulo: Atlas, 1997.
- GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1991.
- GOFFEE, R; JONES, G. **Como desenvolver a liderança**. Revista HSM Management. São Paulo, p. 57-64, maio-junho, 2001.
- HERSEY, P.; BLANCHARD, K. H. **Psicologia para administradores: a teoria e as técnicas da liderança situacional**. São Paulo: EPU, 1986.
-

MACEDO, I. I. et al. **Aspectos comportamentais de gestão de pessoas**. 9 ed. Revista e atualizada. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2007.

MARCHIORI, M. **Cultura e comunicação organizacional**: um olhar estratégico sobre a organização. São Paulo: Editora Difusão, 2006.

MAXIMIANO, A. C. A. **Introdução à administração**. 6 ed. Revista e ampliada. São Paulo: Atlas, 2007.

PINTO, M. S. **Profissional da informação na busca da liderança e na convergência da competência**. Tese de Doutorado. Curso de Pós-Graduação em Engenharia da produção. PPGE/UFSC, Florianópolis, 2003.

ROBBINS, S. M. A. **O processo administrativo**: integrando teoria e prática. São Paulo: Atlas, 1990.

SOTO, E. **Comportamento organizacional**: o impacto das emoções. São Paulo: Thomson, 2002.

WAGNER, J. A; HOLLENBECK, J. R. **Comportamento organizacional**: criando vantagem competitiva. 3ª Edição, São Paulo, Saraiva, 2002.
