

## LIDERANÇA: CONCEITOS E APLICAÇÕES NO CONTEXTO DA CIDADE DE CASTELO

Guilherme Lara do Val Claire

Juão Marcos Pezzin<sup>1</sup>

Fabiana Davel Canal<sup>2</sup>

### RESUMO

O presente trabalho discorre sob as teorias de liderança e em como a liderança é exercida na prática por empresas da cidade de Castelo/ES. O estudo visa correlacionar os aspectos teóricos com a aplicabilidade das teorias nas organizações. A pesquisa fundamenta-se em revisões literárias, desde os primeiros estudos do século passado, até os mais recentes, e também em um estudo de campo, com a aplicação de questionário, composto de perguntas abertas e fechadas, aplicado de forma *online* para um grupo de 25 pessoas que trabalham no município de Castelo e exercem a liderança no dia-a-dia. Os resultados obtidos foram analisados em busca de padrões que alinhassem as teorias com a realidade e pudessem fornecer uma noção de como as pessoas enxergam e como elas exercem a liderança nas organizações do referido município.

**Palavras Chave:** Liderança; Gestão de Pessoas; Recursos Humanos

### ABSTRACT

The present essay glosses over leadership theories and how companies in the city of Castelo (ES) exert leadership in practice. The study aims at correlating the theoretical aspects with the applicability of the theories in organizations. The research is founded in revisions of literature, from the very first studies of the last century, until the most recent ones. It is also founded in a field survey, consisting in the application of a questionnaire, made up by open and close-ended questions, which was applied online for a group of 25 people, all working in the county of Castelo and exercising leadership in their daily lives. The obtained results were analyzed in search of patterns that aligned

---

<sup>1</sup>Graduandos em Administração pela Faculdade Multivix Castelo.

<sup>2</sup>Psicóloga. Mestre em Psicologia Institucional (UFES). Especialista em Psicologia Social (CFP). Professora orientadora da Multivix Castelo.

both theory and reality, and were able to provide a sense of how people see and exercise leadership in the aforesaid county's organizations.

**Keywords:** Leadership; People Management; Human Resources.

## 1 INTRODUÇÃO

Esse trabalho irá versar sobre a importância da liderança e buscar compreender como ela é vista e praticada no município de Castelo/ES. A definição de liderança é bem complexa e cada indivíduo atribui a ela suas próprias características. Mesmo que não exista uma definição única, é inegável a sua importância para o gerenciamento e funcionamento eficiente de nossa sociedade (COOPER, 2012).

Em um primeiro momento falaremos sobre liderança através de uma revisão de literatura, começando pela definição de liderança e, em seguida, discorrer sobre as teorias acerca do tema. Iniciando pela teoria dos traços, iremos apresentar as principais teorias de liderança, comentar sobre elas, expor seus pontos fortes e fracos e as conclusões que seus estudos apontaram. Após isso, mostraremos os dados referentes a uma pesquisa de campo, feita através de um questionário *online*, e analisá-los tendo como base as teorias citadas na etapa anterior.

Os resultados apresentados serão correlacionados com as teorias a fim de contrapor estudos acadêmicos e prática. Nosso objetivo é compreender a forma como a liderança é desenvolvida e realizada no município, assim como assimilar qual é a visão das pessoas que praticam a liderança sobre o assunto.

## 2 A LIDERANÇA VISTA PELA CIÊNCIA

A liderança é um objeto de estudo muito instigante que, com o passar do tempo, vários acadêmicos tentaram decifrá-la e definir sua essência. Porém, os resultados desses estudos não convergem acerca de o que é a liderança e como exercê-la. Por vezes, o enfoque do estudo é a personalidade de grandes líderes, outras vezes sobre o que

um líder faz, bem como sobre os diferentes contextos entre líderes e liderados (VERGARA, 2007).

De acordo com Hunter (2009, p. 55) “Liderança é a capacidade de influenciar pessoas para trabalharem entusiasmadamente na busca dos objetivos identificados como sendo para o bem comum”. A liderança é vista, principalmente, como a capacidade de exercer influência sobre um grupo de pessoas com a finalidade de atingir metas e objetivos vantajosos para todos (ROBBINS; JUDGE; SOBRAL, 2010).

Entendo por liderança a competência de alguém em exercer influência sobre indivíduos e grupos, de modo que tarefas, estratégias, missões sejam realizadas e resultados sejam obtidos. Os ingredientes que compõem essa competência estão na aprendizagem contínua (VERGARA, 2007, p. 63).

Existe também uma diferenciação entre o que é ser chefe e o que é ser líder. Um chefe não necessariamente é líder; e um líder, por muitas vezes, pode não ocupar um cargo de chefia. Chiavenato (2014) define o chefe como uma autoridade com poder hierárquico responsável por tomar decisões e comandar. O chefe que não exerce a liderança ao invés de influenciar seus colaboradores, utiliza apenas da autoridade, o que é, segundo Hunter (2009, p.56), “a capacidade de levar as pessoas a realizarem a sua vontade de bom grado, por causa de sua influência pessoal”.

No início do século 20 surgiram os primeiros estudos sobre a liderança. Num primeiro momento, os pesquisadores buscavam traçar características que fossem comuns aos grandes líderes da época, características físicas, psíquicas e emocionais. Essa teoria ficou conhecida como teoria dos traços e foi o principal estudo sobre o tema até por volta da década de 40. Essa teoria não conseguiu alcançar resultados satisfatórios. Concluiu, no máximo, que os líderes eram pessoas diferentes das demais. Contudo, não conseguiu apontar com precisão quais as diferenças e, muito menos, avaliar se uma liderança era eficaz ou não (ROBBINS; JUDGE; SOBRAL, 2010).

A teoria dos traços foi deixada de lado por algumas décadas, mas por volta dos anos 1980 e 1990 voltou à tona. Um dos principais fatores que atrapalharam os resultados da teoria no início era que os pesquisadores traçavam e catalogavam muitas

características, porém não conseguiam relacioná-las de maneira a obter algum resultado conclusivo. A mudança veio quando uma nova maneira de classificar os dados obtidos surgiu (BOWDITCH; BUONO, 2006).

Essa nova etapa começou quando os pesquisadores passaram a organizar os dados utilizando o modelo *Big Five*. O modelo consiste em cinco fatores de personalidade que podem englobar todas as características obtidas antes e analisá-las em cinco grupos. Estes grupos são: extroversão, amabilidade, conscienciosidade, estabilidade emocional e abertura para experiências. Essas últimas descobertas proporcionaram duas conclusões. Primeiramente, a de que a teoria dos traços é sim capaz de ajudar a identificar liderança; e a de que os traços funcionam melhor para prever o surgimento de uma liderança do que analisar a eficiência da mesma (ROBBINS; JUDGE; SOBRAL, 2010).

Após obter respostas pouco conclusivas com os estudos da teoria dos traços, os pesquisadores resolveram então mudar a pergunta. Ao invés de tentar descobrir o que os líderes eram, passaram a focar no que os líderes faziam. Assim surge a teoria comportamental, que contrária a teoria dos traços, acredita que os comportamentos de um líder eficaz podem ser aprendidos e treinados (MCSHANE; GLINOW, 2014).

Um primeiro estudo a respeito dos padrões de comportamento dos líderes comparou a produtividade e a satisfação de três grupos. Um grupo com o líder autocrático (comanda e delega tarefas), outro com um líder de perfil democrático (aberto as opiniões e toma decisões em conjunto), e o terceiro, com uma liderança liberal (mínima participação do líder e liberdade total ao grupo). O resultado desse experimento mostrou que o grupo com liderança autocrática conseguiu produzir uma quantidade maior que os demais, entretanto o grupo sob a liderança democrática conseguiu produzir com mais qualidade e a satisfação dos colaboradores foi maior. O grupo com a liderança liberal, por sua vez, teve o pior resultado no estudo, tanto em quantidade, qualidade e satisfação (BOWDITCH; BUONO, 2006).

Estudos da Universidade Estadual de Ohio apontaram para duas dimensões comportamentais, que foram chamadas de estrutura de iniciação e consideração. A

estrutura de iniciação diz respeito ao líder mais focado nas tarefas e metas, enquanto a consideração é um grau de liderança com mais enfoque nas relações interpessoais. As pesquisas da Universidade de Michigan também apontaram para dois principais tipos de líder: o líder orientado para a produção e o líder orientado para as pessoas (ROBBINS; JUDGE; SOBRAL, 2010).

A liderança orientada para o funcionário é semelhante à dimensão consideração, ao passo que a liderança orientada para a produção é semelhante à dimensão estrutura de iniciação. Na verdade, a maioria dos pesquisadores sobre liderança utiliza os termos como sinônimos (ROBBINS; JUDGE; SOBRAL, 2010, p. 362).

Os estudos sobre liderança apresentavam sempre resultados ambíguos e muito voláteis quando reproduzidos em diferentes situações. A partir dessa análise surge a teoria contingencial, ou teoria situacional. Essa teoria diz que a eficácia da liderança depende da combinação entre líder, liderados e contexto. Um líder autocrático pode ser melhor para uma situação específica, enquanto em outra situação, e comandando outras pessoas, a liderança democrática pode apresentar melhores resultados (CHIAVENATO, 2014).

Fred Fiedler foi o primeiro a estudar esse assunto e seu modelo ficou conhecido como, “*o modelo de contingência de Fiedler*”. Ele apontava que a eficácia do líder depende da combinação entre a situação e o estilo natural de liderança. Primeiramente, por um questionário, Fiedler analisava se a liderança da pessoa era orientada para o relacionamento, ou orientada para as tarefas. Após determinar a orientação da liderança, é preciso analisar o ambiente e Fiedler identificou três dimensões situacionais que são determinantes para a liderança eficaz. A relação líder-liderado, a estrutura da tarefa e o poder de posição. Depois relacionando os dados obtidos ele chegava a oito situações potenciais, e na maioria delas, o líder orientado para a tarefa apresentava melhor desempenho. Por fim, o modelo é muito criticado por seu questionário e por apresentar-se pouco complexo e fidedigno com a realidade (MCSHANE; GLINOW, 2014).

De acordo com Robbins, Judge e Sobral (2010), o modelo de Fiedler é o mais pesquisado dentro da teoria contingencial, contudo também existem outros. A teoria

da liderança situacional, por exemplo, é mais intuitiva e reconhece a importância do liderado, aponta que o líder eficaz deve compensar as limitações de habilidade e motivação de seus liderados. A teoria do caminho-meta, propõe que o líder deve guiar o liderado até sua meta, facilitando o caminho e retirando obstáculos. E a teoria de participação e liderança, desenvolvida por Victor Vroom e Phillip Yetton, sugere que a maneira como os líderes tomam a decisão é tão importante quanto a decisão em si. Todas essas teorias e modelos são pouco assertivas e não conseguem reproduzir a complexidade de um ambiente real na tomada de decisão.

Os líderes não agem da mesma maneira com todo mundo, é normal que o relacionamento seja mais estreito e íntimo com algumas pessoas, é isso que diz a teoria de troca entre líderes e liderados (LMX). Essa teoria reconhece que as relações interpessoais não são iguais o tempo todo, portanto com os líderes não seria diferente. É normal que dentro de uma organização as pessoas formem ciclos de amizade, e geralmente um líder tem pessoas de confiança que recebem um tratamento diferente e cuidam de operações de mais impacto para a empresa, é o chamado endogrupo. Por outro lado, existe um grupo de pessoas que não possuem tanta afinidade com o líder e ele não tem segurança total nelas, é conhecido como exogrupo, a relação com esse grupo é formal e a ele são delegadas tarefas do dia-a-dia de pequeno impacto para a organização (AMARAL, 2007).

Os líderes são indivíduos capazes de inspirar pessoas através de palavras, comportamentos e ideias. Tendo isso como base, surgem duas teorias contemporâneas de liderança: a teoria da liderança carismática e da liderança transformacional. Carisma pode ser definido como uma parte personalidade que destaca uma pessoa das demais, os subordinados podem atribuir características heroicas a um líder carismático. Esse tipo de líder apresenta quatro características principais: visão e articulação, disposição para correr riscos pessoais, sensibilidade às necessidades dos liderados e inovação comportamental. O líder carismático é capaz de influenciar todos ao seu redor, e isso nem sempre é para um bem comum, Hitler foi capaz de fazer atrocidades e ter um grande apoio popular, dessa forma, empresas como *Varig* e *Vasp* faliram por conta de líderes assim. A liderança carismática na maioria das vezes é eficaz, mas nem sempre é a resposta. Os líderes

transformacionais são capazes de inspirar os colaboradores a transcender os próprios interesses por um bem comum, modificam a maneira de pensar nos problemas e causam um impacto profundo em sua equipe (ROBBINS; JUDGE; SOBRAL, 2010).

Tendo em vista as teorias supracitadas que apontam em diferentes direções quanto há como surge à liderança, como identificá-la e se é possível se desenvolver, ou não, um líder, nosso objetivo neste trabalho é avaliar a maneira com a qual as lideranças atuam nas empresas do município de Castelo/ES e analisar qual a visão das pessoas que ocupam cargos de comando nessas organizações, sobre o tema.

No cenário atual do mercado as empresas precisam atingir um nível alto de eficácia para continuarem sendo competitivas e esse estágio só pode ser atingido através de uma boa liderança e boa administração. São necessários líderes que criem visão de futuro, tenham capacidade de inspirar os colaboradores a concretizar essas visões. Precisam também ser bons gestores, elaborar planos detalhados e gerenciar as atividades do dia-a-dia (ROBBINS; JUDGE; SOBRAL, 2010).

Esse estudo justifica-se, pois, a liderança é um fator primordial para o êxito empresarial, desde uma organização familiar até uma empresa multinacional. A globalização tornou os processos mais dinâmicos e cada vez mais as pessoas precisam acreditar no propósito do próprio trabalho.

A liderança é um diferencial competitivo das empresas. Cada vez mais os líderes precisam ser multifuncionais, flexíveis e adaptáveis às mudanças. Necessitam de uma visão holística sobre a organização e precisam saber gerenciar da melhor maneira os recursos (estratégicos, táticos e operacionais). Ter uma liderança e uma gestão eficaz está diretamente ligado ao sucesso da empresa no curto, médio e longo prazo (PEREIRA, 2014).

### **3 METODOLOGIA**

Esse é um estudo descritivo e exploratório. Assim, fez-se um levantamento bibliográfico acerca do tema e utilizou-se essa base teórica para embasar os resultados obtidos. Além do levantamento bibliográfico, montou-se um questionário que foi aplicado com pessoas que ocupam cargos na área de gerência das empresas (GIL, 2018). O questionário foi colocado na plataforma *online* do *Google* e enviado o *link*, via *WhatsApp*, para as pessoas conhecidas dos pesquisadores que se encaixavam no perfil traçado e via *e-mail* para as empresas da região.

O questionário possuía 17 perguntas, sendo 11 fechadas e 6 abertas. As cinco primeiras questões eram a respeito do sexo da pessoa, a idade, a escolaridade, tempo que trabalha na mesma empresa e o ramo da empresa em que trabalha. Após essas delimitações demográficas, seguiu-se com as perguntas sobre o tema da pesquisa: liderança. Foram elaboradas questões a fim de obter resultados acerca de como as pessoas exerciam e como enxergavam a liderança. O questionário assegurava o anonimato dos participantes e obedecia às questões éticas envolvidas na pesquisa com seres humanos.

A análise do questionário foi mista, ou seja, tiveram etapas com enfoque quantitativo e outras com o enfoque qualitativo. Segundo Sampieri, Collado e Lucio (2013, p.26), “Enfoque quantitativo utiliza a coleta de dados para testar hipóteses, baseando-se na medição numérica e na análise estatística para estabelecer padrões e comprovar teorias”. De acordo com os mesmos autores, o enfoque qualitativo usa a coleta de dados não numéricos e chega a conclusões por meio de uma análise interpretativa e bibliográfica.

As respostas das perguntas abertas que ilustram as análises realizadas serão identificadas de acordo com o número do questionário respondido. Assim, caso a resposta apresentada seja do primeiro sujeito que respondeu o questionário, será identificada com Q1; caso pertença ao segundo sujeito, Q2; e assim sucessivamente.

#### **4 RESULTADOS E DISCUSSÃO**



O questionário de 17 perguntas foi respondido por 25 pessoas. Dessas, 80% homens e 20% mulheres. Quanto à escolaridade, 32% possuem ensino superior incompleto, 28% pós-graduação, mestrado ou doutorado, 24% ensino superior completo, 12% ensino médio completo e 4% ensino fundamental completo. Em relação à idade, 32% tem de 21 a 30 anos, 28% entre 41 e 50 anos, 20% de 31 a 40 anos, 8% entre 51 e 60 anos, 8% com 20 anos ou menos e 4% tem 61 anos ou mais. Entre as pessoas que participaram da pesquisa, 40% trabalham na empresa onde estão atualmente há mais de 10 anos; 20% de 3 a 5 anos; 20% de 2 a 3 anos na empresa; 16% de 5 a 10 anos e 4% trabalham há menos de 1 ano. Sobre a empresa em que os entrevistados trabalham, 40% define como pequena empresa, 36% microempresa, 16% média empresa e 8% grande empresa.

Como já explanado anteriormente existem diferentes tipos de líderes: líder autocrático, o liberal, o democrático, o situacional e o *coaching*. No questionário, ao indagar, em uma pergunta fechada com as cinco opções, qual tipo de liderança a pessoa considera que exerce, nenhum participante considerou que exerce a liderança liberal e nem a autocrática.

Já 48% reconheceu-se como um líder democrático. Segundo Chiavenato (2014), um grupo submetido a uma liderança democrática tende a criar laços de amizade, a comunicação torna-se mais fluida e espontânea e o fluxo de trabalho segue um ritmo seguro e suave, mesmo que o líder esteja ausente. Porém, Schein (2017) aponta que a tomada de decisão baseada na democracia, muitas vezes, não é a melhor, pois nem sempre a maioria está certa, e esse método para tomar decisões polariza o debate. Ainda nessa questão, 28% consideraram que exercem uma liderança situacional. Barbieri (2014) explica que o líder situacional enxerga cada colaborador como único e se adapta às necessidades específicas de cada um. Isso gera um aumento na eficácia do trabalho e na motivação. Contudo, Chiavenato (2014) explana que esse tipo de tratamento diferente pode gerar conflito dentro do grupo, pois o colaborador questiona o motivo de não ser tratado com os mesmos critérios e regras.

Kuzaqui (2006) define o estilo de liderança *coaching* da seguinte maneira:

O *coaching* pode ser definido como a construção de um conjunto de relacionamentos sustentáveis, no qual cada indivíduo se compromete a apoiar o outro, a fim de atingir determinado objetivo. Visa o compartilhamento de habilidades e, principalmente, competências, no sentido da realização de transformações intrínsecas e extrínsecas. O coaching está mais ligado à questão da formação de competências que conduzam a determinados resultados (KUAZAQUI, 2006, p.11).

A pesquisa mostrou que 24% das pessoas considera que tem um estilo de liderança *coaching*. É importante ressaltar que o termo *coaching* foi banalizado na atualidade. Um mercado cada vez mais competitivo a procura por desenvolvimento pessoal cresceu e muitas pessoas passaram a oferecer o serviço de *coach* sem estarem qualificados para tal. Com a dificuldade em diferenciar profissionais e charlatões, o termo desgastou-se e é difícil saber qual a representação social que os participantes têm sobre o termo (LAGES; O'CONNOR, 2017).

No mundo empresarial a liderança evoluiu e tornou-se mais complexa na medida em que o ambiente aumentou também a complexibilidade. Pode ser que antigamente fosse possível definir um líder apenas por características de personalidade com as quais o indivíduo nasce, mas hoje é preciso muito mais preparo para o cargo. O líder atual é a junção de todas as características dos líderes antigos, pois é necessário ser completo (DINIZ, 2007). Das pessoas que responderam nossa pesquisa, através de uma pergunta fechada com três alternativas, 64% acreditam que o líder pode se aprimorar, mas é essencial já ter personalidade de liderança. Gaudêncio (2010) escreve que é verdade que há alguns que já nascem com uma tendência à liderança, mas isso não significa que saibam como faz para exercê-la de maneira adequada. Cooper (2012), afirma que a liderança é uma habilidade que pode ser desenvolvida com o tempo, refinada e aperfeiçoada. É um processo difícil e que exige muita dedicação, mas tanto é possível que empresas gastam milhões de dólares para desenvolver seus líderes. Nossa pesquisa mostrou que as pessoas acreditam no aprimoramento de um líder: 36% respondeu que o líder não nasce pronto, ele evolui com estudos e prática, e ninguém respondeu que o líder nasce com o dom e não precisa se aprimorar.

Gaudêncio (2010) e Cooper (2012) deixaram claro que o bom líder precisa estar sempre buscando evoluir, entender o ambiente dinâmico e estar pronto para atuar nas

mais diferentes situações. Perguntamos no questionário, em uma questão fechada, o que as pessoas consideram mais importante, ter experiências práticas ou somente estudos, para desenvolvimento de um bom líder. Assim, 84% responderam que a experiência é o fator principal, enquanto 16% apontaram para os estudos como mais importante. De acordo com Taffinder (2005), apesar de ser possível desenvolver, liderança exige prática e não pode ser aprendida em sala de aula.

O papel do líder atualmente é bastante complexo, segundo Piza (2018), uma boa liderança é aquela capaz de criar um contexto que extraia o melhor de cada colaborador, e resolver essa equação é impossível sem levar em conta a motivação.

O dinheiro é um fator que pode motivar as pessoas, desde que utilizado de maneira apropriada. A recompensa financeira deve ser oportuna, no tempo certo e na medida certa. Contudo, as recompensas não-financeiras representam uma enorme oportunidade para as organizações motivarem seus colaboradores. Reconhecimento, aprovação social, atendimento às expectativas, clima organizacional no ponto certo, tapinha nas costas, camaradagem são altamente motivadores (CHIAVENATO, 2010, p. 313).

Nossa pesquisa mostrou, por meio de uma questão fechada com duas opções, que 80% das pessoas acreditam que a melhor maneira de manter os funcionários motivados é através de reconhecimento, elogios, aprovação social, enquanto apenas 20% dos entrevistados disseram acreditar que os benefícios, plano de saúde, auxílio-creche, vale-alimentação motivam melhor o funcionário.

De acordo com a teoria de Frederick Herzberg, a motivação está ligada a dois fatores: higiênicos e motivacionais. Os fatores higiênicos são extrínsecos, estão relacionados ao entorno do funcionário, o ambiente, salários, clima organizacional, benefícios, condições físicas, etc. São fatores que podem elevar o grau de satisfação, mas não o de motivação. Já os fatores motivacionais são intrínsecos, estão ligados ao cargo, reconhecimento pelas tarefas executadas, crescimento e desenvolvimento. Esses fatores, quando presentes, motivam o funcionário. A teoria dos dois fatores distingue satisfação de motivação, o colaborador pode estar satisfeito e não motivado quando os fatores higiênicos são supridos e os motivacionais não. Pode também estar insatisfeito, porém motivado quando ocorre o contrário (MARRAS, 2016).

Todo profissional é suscetível ao erro, e errar é normal quando estamos inovando ou aprendendo algo novo. Os erros não podem prejudicar a organização e não podem tornar o ambiente infértil para inovações. O importante no contexto empresarial é saber lidar com eles (WAGNER; HOLLENBECK, 2020).

Saber lidar com o erro dos funcionários é papel do líder, de acordo com Oliveira, et al. (2006), é preciso agir logo quando se observar o primeiro erro do colaborador. O líder deve chamar a atenção, apontar o erro e mostrar como corrigir. Se o erro persistir, tem que ser chamada a atenção novamente. É importante que o líder cobre todos da mesma maneira para que os funcionários se mantenham motivados e não achem que existe alguns preferidos dentro da equipe. Nossa pesquisa mostrou, através de uma questão fechada com três opções, que 96% das pessoas concordam com essa teoria e acreditam que apontar o erro e mostrar a maneira correta seja a melhor forma de lidar com o erro. Somente 4% diz que a melhor maneira é apontar o erro, mas deixar que o próprio funcionário se corrija. Ninguém respondeu que é melhor deixar o funcionário perceber o erro sozinho e se corrigir.

Liderar está relacionado a influenciar pessoas de maneira intencional e com um propósito definido, isso, por vezes, confunde liderança e chefia. Enquanto o líder exerce essa função por que as pessoas acreditam nele, o chefe tenta exercer a influência pela autoridade que o cargo lhe confere. De acordo com Heifetz (1999, p. 62), conforme citado por Bergamini (2009, p. 123), “frequentemente, liderança e autoridade são dois conceitos conflitante. Muitas pessoas em cargo de autoridade não sabem exercer liderança”.

Ao questionar em nossa pesquisa, por meio de uma pergunta aberta, se as pessoas enxergavam diferenças entre chefes e líderes, chamou atenção ser a única resposta unânime no questionário. Todos participantes disseram que chefiar é diferente de liderar. Obtivemos algumas respostas como: “*Chefe está em posição somente de comando, tem superioridade pelo cargo somente. Líder motiva, é participativo, visa crescer em comunidade com os parceiros*” (Q9); “*Chefe só dá ordens, os líderes te auxiliam*” (Q2); “*Chefe tem sua autoridade baseado na subordinação (gestão do medo), quanto o Líder cativa seus colaboradores para que os mesmos liberem seu*

*potencial em prol de um resultado coletivo*” (Q10); *“Chefe vê a empresa crescer, líder trabalha junto para que ela cresça”* (Q24). Essas definições vão de acordo com o que escreveu Bergamini (1994, p.106), “o chefe por força de sua autoridade formal tem recurso para distribuir prêmios e punições ao acaso”, enquanto o líder reconhece as necessidades individuais e busca atender os anseios de cada um individualmente, algo que pode ser um prêmio para um colaborador para outro pode ser entendido como punição.

Algumas respostas apontaram para o fator motivacional como a grande diferença entre líder e chefe, como por exemplo: *“Chefe manda e cobra. Líder orienta e motiva”* (Q23); *“o líder, é mais humano, ele escuta as necessidades dos colaboradores [...] o líder motiva”* (Q1). Bergamini (2009) aponta, porém, que apesar de inúmeros estudos relacionarem a motivação como papel do líder eficaz, não é possível criar motivação “do nada”. Os líderes estimulam e canalizam a motivação do colaborador, mas não será possível motivar uma pessoa completamente desinteressada.

Havia uma pergunta aberta na pesquisa sobre a importância de ter líderes que não ocupem cargos de comando, e algumas das respostas obtidas foram: *“Não, pois se uma pessoa for boa o suficiente para ser líder, ela certamente será boa para estar em um cargo de comando”* (Q18); *“Tudo na hora certa. Um líder nato, identificado, conquista seu espaço mais cedo ou mais tarde”* (Q13). É possível perceber que para essas pessoas há uma ligação entre liderança e o cargo que o sujeito ocupa na organização. Contudo, Celestino (2016) argumenta que a liderança não é um cargo, é uma conquista diária construída com base nos relacionamentos e nas atitudes com os demais. Uma pessoa pode ser promovida a gerente, mas não existe promoção para líder, um crachá não pode conferir esse poder para ninguém. O bom líder é construído em bases sólidas através de seu conhecimento, preparo psicológico, domínio emocional, habilidades sociais e políticas.

Não podemos ter a visão de que a liderança é sempre benéfica e que os líderes são seres puros e altruístas. Grandes personalidades históricas foram capazes de cometer atrocidades e ao mesmo tempo influenciar e inspirar pessoas. Hitler e Osama Bin Laden são exemplos de personalidades que usaram de sua liderança e poder de

persuasão para cometer crimes horríveis e ainda contar com algum apoio do povo. No imaginário popular mantém a ideia de que religião e política não se discutem, porém, esses campos sociais influenciam diretamente a vida de quase toda população mundial, com uma peculiaridade de que líderes, políticos ou religiosos, mal-intencionados criam uma relação nada saudável de fanatismo cego de seus seguidores (ROBERTS, 2004).

Em uma pergunta da pesquisa pedimos para que as pessoas escrevessem algum líder que as inspiram, duas respostas obtidas foram de políticos, “*Domingo Fracaroli*” (Q6), atual prefeito de Castelo e “*Jair Bolsonaro* (Q4), atual presidente do Brasil. Outras quatro respostas faziam menção a líderes religiosos, três pessoas responderam “Jesus Cristo” (Q10) (Q12) e (Q21) e outra disse “*Papa João Paulo II*” (Q23). Apesar dessas personalidades pregarem coisas diferentes e até mesmo terem vivido em épocas diferentes, há um ponto em comum na justificativa desses nomes que é a capacidade de se comunicar com o povo de maneira simples e se fazer entender. Gracioso (2009), fala sobre a importância da comunicação para os líderes, é através dela que é possível criar laços e conexões com os liderados, entender suas necessidades para posteriormente satisfazê-las.

Interessante destacar que a grande maioria das repostas, na questão discutida anteriormente, cita pessoas comuns, do seu convívio. Isso demonstra que admiração é um fator de grande importância para a liderança. Chiavenato (2014), destaca esse poder de referência que o líder tem sobre o liderado como um poder que emana da admiração e do desejo de se parecer com o líder.

## **5 CONSIDERAÇÕES FINAIS**

A liderança sempre foi muito importante para o desenvolvimento da sociedade e está presente tanto em nossos ancestrais caçadores-coletores de 10 mil anos atrás, quanto no homem moderno. Contudo, na medida em que o mundo se torna mais complexo, a liderança acompanha essa tendência e também evolui. Um tipo de líder que funcionava no contexto organizacional dos anos 1940, hoje em dia é obsoleto e

ineficaz. Por isso, Vergara (2007) explica que a liderança não deve ser encarada como um produto acabado, mas como um processo de constante evolução.

Através de nosso questionário, foi possível observar que os cargos de liderança no município estão ocupados por profissionais que mostraram, por meio de suas respostas, ter preocupação em ensinar os colaboradores à melhor execução de suas tarefas, mantém um diálogo aberto para ouvir dicas e dúvidas de todos. A grande maioria valoriza a experiência, mas, do mesmo modo, apoiam-se nos estudos para buscar a melhoria contínua.

As respostas obtidas demonstram, também, que todos os 25 participantes diferenciam chefe e líder. Todos explicaram esse contraste apontando para uma ideia geral de que o líder está mais preocupado com o macro, com o bom funcionamento de todas as etapas e se inclui na equipe com responsabilidades a cumprir para o bem-estar geral. Ao contrário disso, o chefe exerce um poder autoritário e não faz parte da equipe, executa uma força de cima para baixo, enquanto o líder direciona sua força para frente.

Esse estudo expôs que a liderança moderna é composta por um conjunto de fatores que trabalham juntos em prol do bom desempenho geral. Piza (2018), salientou que o líder não é o centro do processo, ele é uma parte importante de um sistema muito mais complexo e tem como propósito básico criar contextos sustentáveis para aflorar o melhor de cada indivíduo.

## 6 REFERÊNCIAS

AMARAL, Derly Jardim do. **Teoria da troca entre líder liderado (LMX): uma teoria diádica de liderança para identificação dos aspectos que compõem a interação líder-liderado**. Tese (Doutorado em Administração de Empresas), Universidade Presbiteriana Mackenzie. São Paulo, p. 64-70. 2007. Disponível em: <[http://www.dominiopublico.gov.br/pesquisa/DetalheObraForm.do?select\\_action=&o\\_obra=85770](http://www.dominiopublico.gov.br/pesquisa/DetalheObraForm.do?select_action=&o_obra=85770)>. Acesso em 01 de out. 2020.

BARBIERI, Ugo Franco. O *coaching* no desenvolvimento das lideranças e no desenvolvimento organizacional. In: \_\_\_\_\_. **Gestão de pessoas nas organizações: o talento humano na sociedade da informação**. São Paulo: Atlas, 2014, cap. 5, pag. 67-108.

BERGAMINI, Cecília Whitaker. Liderança: a administração do sentido. **RAE**, São Paulo, v.34, n.3, pag. 102-114, mai. /jun. 1994.

BERGAMINI, Cecília Whitaker. Por quem os líderes são seguidos. In: \_\_\_\_\_. **O líder eficaz**. São Paulo: Atlas, 2009, cap. 6, pag. 119-142.

BOWDITCH, James L.; BUONO, Anthony F. Liderança, poder e o gestor. In \_\_\_\_\_. **Fundamentos de comportamento organizacional**. 6. ed. Rio de Janeiro: LTC, 2006, cap. 7, pag. 144-169

CELESTINO, Silvio. O profissional competente não será, necessariamente, um líder de valor. In: \_\_\_\_\_. **O líder transformador**: como transformar pessoas em líderes. São Paulo: Cengage Learning, 2016, cap. 1, pag. 29-40.

CHIAVENATO, Idalberto. Glossário de termos. In: \_\_\_\_\_. **Comportamento organizacional**: a dinâmica do sucesso das organizações.3. ed. São Paulo: Manole, 2014, pag. 458-475.

CHIAVENATO, Idalberto. Poder, política e liderança. In: \_\_\_\_\_. **Comportamento organizacional**: a dinâmica do sucesso das organizações.3. ed. São Paulo: Manole, 2014, cap. 11, pag. 229-262.

CHIAVENATO, Idalberto. Programas de incentivos. In: \_\_\_\_\_. **Gestão de pessoas**: o novo papel dos recursos humanos nas organizações. 3. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010, cap. 10, pag. 311-338.

COOPER, Ann A. Desenvolvimento de liderança. In: \_\_\_\_\_. **Como ser um líder**. 1. ed. São Paulo: Cengage Learning, 2012, cap. 3, pag. 37-50.

GAUDENCIO, Paulo. **Superdicas para se tornar um verdadeiro líder**. São Paulo: Saraiva, 2010. Disponível em: <<https://books.google.com.br/books?hl=pt-BR&lr=&id=ASxrDwAAQBAJ&oi=fnd&pg=PT10&dq=como+se+tornar+um+lider&ots=b20XagiQhD&sig=0mfWfaE1DAN1CYz5oqJrMRQi9eA#v=onepage&q&f=false>>. Acesso em 22 de out. 2020.

GIL, Antônio Carlos. Como classificar as pesquisas? In: \_\_\_\_\_. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2018, cap. 4, pag. 26-40.

GRACIOSO, Luiz Francisco. As competências comportamentais. In: \_\_\_\_\_. **Liderança empresarial**: competências que inspiram, influenciam e conquistam resultados. São Paulo: Atlas, 2009, cap. 3, pag. 11-39.

HUNTER, James C. **O monge e o executivo**: uma história sobre a essência da liderança. Rio de Janeiro: Sextante, 2009.



KUAZAQUI, Edmir. A liderança contemporânea: uma visão de futuro. In: \_\_\_\_\_. **Liderança e criatividade em negócios**. São Paulo: Cengage Learning, 2006, cap. 1, pag. 1-14.

LAGES, Andrea; O'CONNOR, Joseph. **Como o coaching funciona**: o guia essencial para a história e prática do coaching eficaz. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2017.

MARRAS, Jean Pierre. Conceitos fundamentais na gestão de recursos humanos. In: \_\_\_\_\_. **Administração de recursos humanos**: do operacional ao estratégico. 15. ed. São Paulo: Saraiva, 2016, cap. 1, pag. 5-43.

MCSHANE, Steven L.; GLINOW, Mary Ann Von. Liderança nos contextos organizacionais. In: \_\_\_\_\_. **Comportamento organizacional**: conhecimento emergente, realidade global. 6. ed. Porto Alegre: AMGH, 2014, cap. 12, pag. 341-364.

OLIVEIRA, Jayr Figueiredo et al. Autogestão do conhecimento como fator da liderança nas organizações cooperativas. In: \_\_\_\_\_. **Profissão líder**: desafios e perspectivas. São Paulo: Saraiva, 2006, cap. 15, pag. 347-369.

PEREIRA, Alonso Luiz. A liderança como um fator de diferencial competitivo. **Periódico científico negócios em projeção**, v. 5, n.1, 2014. Disponível em: <<http://revista.faculdadeprojecao.edu.br/index.php/Projecao1/issue/view/51>>. Acesso em 14 de out. 2020.

PIZA, Sergio. O novo papel do líder. **GV Executivo**, São Paulo, v. 17, n. 1, p. 37-39, jan. /fev. 2018. Disponível em: <<http://bibliotecadigital.fgv.br/ojs/index.php/gvexecutivo/article/download/74091/71079>>. Acesso em 23 de out. 2020.

ROBBINS, Stephen P.; JUDGE, Timothy A.; SOBRAL, Filipe. Liderança. In: \_\_\_\_\_. **Comportamento organizacional**: teoria e prática no contexto brasileiro. 14. ed. São Paulo: Pearson, 2010, cap. 12, pag. 357-389.

ROBERTS, Andrew. O paradigma moderno da liderança. In: \_\_\_\_\_. **Hitler & Churchill**: segredos da liderança. Rio de Janeiro: Zahar, 2004, cap. 1, pag. 13-21.

SAMPIERI, Roberto Hernández; COLLADO, Carlos Fernández; LUCIO, Maria del Pilar Baptista. Os enfoques quantitativo e qualitativo na pesquisa científica. In: \_\_\_\_\_. **Metodologia de pesquisa**. 5. ed. Porto alegre: Penso, 2013, cap. 1, pag. 23-53.

SCHEIN, Edgar H. Suposições culturais mais profundas sobre realidade e verdade. In: \_\_\_\_\_. **Cultura organizacional e liderança**. São Paulo: Atlas, 2017, cap. 7, pag. 127-138.

TAFFINDER, Paul. **Curso intensivo de liderança: um conjunto de ações para o aprimoramento profissional num curso rápido de seis etapas**. São Paulo: Clio Editora, 2005. Disponível em: <<https://books.google.com.br/books?hl=pt-BR&lr=&id=WsJ0F4Ow1-MC&oi=fnd&pg=PA122&dq=como+se+tornar+um+líder&ots=NxFIbWJFqs&sig=UXsDYRtQrLaaywNuNtUvKwx3YGA#v=onepage&q&f=false>>. Acesso em 22 de out. 2020.

VERGARA, Sylvia Constant. A liderança aprendida. **GV Executivo**, São Paulo, v. 6, n. 1, p. 61-65, jan. /fev. 2007. Disponível em: <<http://bibliotecadigital.fgv.br/ojs/index.php/gvexecutivo/article/view/34329/33136#>>. Acesso em 28 de set. 2020.

WAGNER, John A.; HOLLENBECK, John R. Percepção, tomada de decisão e criatividade. In: \_\_\_\_\_. **Comportamento organizacional: criando vantagem competitiva**. 4. ed. São Paulo: Saraiva Educação, 2020, cap. 4, pag. 73-105. Disponível em: <<https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788571440760/>>. Acesso em: 24 de out. 2020.