



Universidade de Brasília

Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade

Departamento de Administração

Curso de Graduação em Administração à distância

REGIANE GEMAQUE REZENDE

## **O IMPACTO DO LÍDER COM PERFIL AUTORITÁRIO EM SUA EQUIPE DE TRABALHO**

Macapá - AP

2011

REGIANE GEMAQUE REZENDE

**O IMPACTO DO LÍDER COM PERFIL AUTORITÁRIO EM  
SUA EQUIPE DE TRABALHO**

Monografia apresentada a Universidade de Brasília (UnB) como requisito parcial para obtenção do grau de Bacharel em Administração.

Professora Orientadora: Adriana Dantas Gonçalves, MSc

Macapá - AP

2011

Rezende, Regiane Gemaque.

O Impacto do Líder com Perfil Autoritário em sua Equipe de Trabalho / Regiane Gemaque Rezende. – Macapá, 2011.

51 f. : il.

Monografia (bacharelado) – Universidade de Brasília, Departamento de Administração - EaD, 2011.

Orientador: Prof. Adriana Dantas Gonçalves, Departamento de Administração.

1. Autoritarismo. 2. liderança. 3. Contexto Organizacional. I. Título.

REGIANE GEMAQUE REZENDE

**O IMPACTO DO LÍDER COM PERFIL AUTORITÁRIO EM  
SUA EQUIPE DE TRABALHO**

A Comissão Examinadora, abaixo identificada, aprova o Trabalho de  
Conclusão do Curso de Administração da Universidade de Brasília da  
aluna

**Regiane Gemaque Rezende**

Adriana Dantas Gonçalves, M.Sc.  
Professora-Orientadora

M.Sc, Jean Marcel Chamon  
Professor-Examinador

M.Sc, Adriana Dantas Gonçalves  
Professora-Examinadora

Macapá, 03 de dezembro de 2011.

Dedico este trabalho às pessoas que de alguma forma deram apoio e incentivo.

## **AGRADECIMENTOS**

Agradeço inicialmente ao criador pela vida e todas as coisas necessárias à nossa sobrevivência, à minha orientadora Adriana. A todos os colegas de turma do curso, pelos momentos de alegria e descontração. À minha irmã Elijane, sem a qual não teria feito o curso. À Empresa Brasileira de Infra-Estrutura Aeroportuária – INFRAERO/AP por ter permitido a realização da pesquisa para a conclusão do trabalho. Aos amigos que entenderam o afastamento, em especial à Suelly Batista e, principalmente, aos familiares.

"Quem aceita o mal sem protestar, coopera realmente com ele". Martin Luther King

## RESUMO

Este trabalho teve como finalidade apresentar o impacto do líder com perfil autoritário em sua Equipe de Trabalho, o qual foi aplicado aos funcionários subordinados de três Gerências (administrativa, operações e navegação aérea) que fazem parte da Empresa Brasileira de Infra-Estrutura Aeroportuária – INFRAERO/AP, localizada em Macapá, no Estado do Amapá. Na busca da identificação de perfil dos diversos tipos de líderes, em especial do líder autoritário, inicialmente foi realizada pesquisa bibliográfica acerca dos perfis de liderança e uma pesquisa de campo dos tipos qualitativa e quantitativa. Diante dessa pesquisa obteve-se resultado preocupante, sendo que foi diagnosticado dentre essas três gerências a presença de gestores com perfil autoritário. Sabe-se que o estilo de liderança adotado por um gestor, atinge diretamente o desempenho de seus liderados e, conseqüentemente, o sucesso da organização. Mediante tal levantamento se apresenta as reações de uma equipe sob o comando de um gestor com perfil autoritário já que, a gestão autoritária pode ser considerada prejudicial ao desenvolvimento das equipes de trabalho. Contudo, se oferece estratégias, as quais uma organização pode adotar para amenizar os impactos causados por gestores com tal perfil nos seus quadros gerenciais, buscando melhorar a qualidade do seu clima organizacional.

Palavras-chaves: Autoritarismo<sup>1</sup>. Liderança<sup>2</sup>. Contexto Organizacional<sup>3</sup>.



## LISTA DE TABELAS E GRÁFICOS

Quadro 1 – Perguntas e aspectos de liderança: .....37

Gráfico 1 - Dados da Gerência 1 ..... **Erro! Indicador não definido.**

Gráfico 2 - Dados da Gerência 2..... **Erro! Indicador não definido.**

Gráfico 3 - Dados da Gerência 3..... **Erro! Indicador não definido.**

## **LISTA DE SIGLA**

A INFRAERO - Empresa Brasileira de Infra-Estrutura Aeroportuária

## SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO.....	12
1.1	Contextualização.....	12
1.2	Formulação do problema .....	13
1.3	Objetivo Geral .....	14
1.4	Objetivos Específicos.....	14
1.5	Justificativa .....	14
2	REFERENCIAL TEÓRICO.....	16
2.1	Liderança no Contexto Organizacional .....	16
2.2	Cultura e clima organizacional na liderança.....	18
2.3	Características de liderança.....	20
2.3.1	Estilos de Gestão.....	22
2.3.2	As Teorias X e Y de McGregor sobre os estilos de liderança.....	22
2.3.3	Liderança Autocrática e Democrática .....	24
2.3.4	Liderança Transacional e Transformacional.....	24
2.4	Liderança e Poder.....	25
2.4.1	Comportamento do Líder Organizacional .....	27
2.4.2	O Papel do Líder.....	28
2.5	Liderança e Motivação .....	29
2.6	Características do líder autoritário .....	30
2.6.1	O Líder orientado para tarefa e o uso da autoridade .....	32
3	MÉTODOS E TÉCNICAS DE PESQUISA .....	34
3.1	Caracterização da organização .....	35
3.2	População e Amostra.....	35
3.3	Caracterização dos instrumentos de Pesquisa .....	36
3.4	Procedimentos de Coleta e de Análise de dados .....	36
4	RESULTADOS E DISCUSSÃO .....	37
4.1	Gerência 1 .....	38
4.2	Gerência 2 .....	39
4.3	Gerência 3 .....	40
4.4	Análise das três gerências .....	41
5	CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES .....	44
	REFERÊNCIAS.....	46
	APÊNDICES .....	48

Apêndice A – Questionário.....	48
ANEXOS .....	49
Anexo A – Organograma da Infraero Macapá.....	49
Anexo B – Mapa Estratégico Infraero 2010-2014 .....	50
Anexo C – Estrutura Geral Infraero.....	51

# 1 INTRODUÇÃO

Partindo de uma experiência pessoal, surgiu a necessidade de pesquisar sobre a figura do gestor com perfil autoritário, uma vez que o tema é constante em diversos ambientes profissionais. Trazer para o debate o referido tema tornou-se instigante ao se considerar que o autoritarismo pode ser incorporado por muitos administradores como uma forma de gerência.

O trabalho está organizado em cinco capítulos. O primeiro traz uma introdução ao tema da liderança e o gestor com perfil autoritário, assim como, apresenta a formulação do problema, os objetivos gerais e específicos e a justificativa da pesquisa. O segundo capítulo apresenta uma leitura sobre os tipos de liderança no contexto organizacional e os estilos de liderança com ênfase no perfil autoritário de liderança. O terceiro capítulo destaca os métodos e técnicas utilizados na pesquisa. O quarto capítulo se constitui da análise dos dados tabulados a partir da pesquisa realizada. E o último capítulo é dedicado as conclusões e recomendações.

## 1.1 Contextualização

A luta por poder e influência é algo natural entre os seres humanos. Entretanto, a realidade de que existem muitos profissionais que, em função de um comportamento autoritário, cada vez mais frequente nas grandes empresas, tem colocado em xeque o crescimento organizacional.

As exigências atuais de mercado requerem que o líder exerça influência, sobretudo nos processos do dia-a-dia da organização, sendo fundamental construir espaços físicos ou virtuais para facilitar as discussões e questionamentos do grupo, pois, não se podem esquecer as novas formas de organização do trabalho, suas habilidades, competências e a respectiva gestão da informação, instrumentos que possibilitam o diferencial competitivo.

Entretanto, esse diferencial competitivo não precisa se traduzir em um resultado negativo à organização, uma vez que não há mais espaço e tempo para que

nenhum talento, em função de seu autoritarismo, trabalho individual e centralização do poder através de estruturas hierárquicas rígidas, sejam sucumbidos. Estas estão sendo ocupadas por uma nova postura administrativa, que necessitam de mudanças nos postulados básicos da administração, ou seja, a nova postura destaca fator humano como aspecto primordial para o sucesso das organizações.

Faz-se necessário que o executivo aprenda a repensar sua conduta em termos dos impactos no comportamento de sua equipe, focalizando, entre outros muitos pontos, o ato de comunicar-se, a necessidade de resgatar o comprometimento da equipe, fazendo aflorar um clima organizacional satisfatório. Conseqüentemente, o desenvolvimento organizacional assumirá um caráter estratégico, implicando na captação, fixação e desenvolvimento das equipes, com a finalidade de valorização profissional, fortalecendo as relações interpessoais a partir da autonomia e responsabilidade, visando melhores resultados organizacionais.

A empresa como ser vivo realiza o ciclo dinâmico da sobrevivência, expansão e perpetuidade, sendo impossível cumprir esta missão sem a presença de líderes “sadios” e com visão do futuro; daí a estratégia da empresa moderna em basear-se em valores, crenças, em atitudes éticas, para validar ações eficazes.

Hoje, a gestão nas organizações do terceiro milênio necessita ter um enfoque holístico organizacional. Portanto, requer-se: perfil multifuncional; flexibilidade e adaptação para novos valores éticos e técnicos; simplicidade e transparência da gestão; uso eficaz dos diversos recursos (estratégicos, táticos, operacionais e técnicos); abordagem gerencial centrada nos processos; qualidade de vida; e, agregar valor aos bens e serviços.

## **1.2 Formulação do problema**

Ainda hoje é comum que profissionais com fortes habilidades técnicas sejam promovidos para liderar pessoas. O fato é que muitas das vezes pode ser que estes profissionais não estejam tão preparados do ponto de vista emocional, e quando aliado a traços individuais de personalidade: grau de narcisismo, falta de limites morais ou religiosos, desejo de poder, autoritarismo e inveja contribuem para que

emoções prejudiciais sejam potencializadas no ambiente organizacional, gerando desgastes emocionais e impactos negativos sobre a qualidade de vida dos colaboradores e sobre o desempenho da empresa.

Partindo do exposto, surgiu a necessidade de se conhecer os tipos de lideranças, em específico o *líder autoritário*, e seus reflexos na organização. Portanto, propõe-se pesquisar: qual o impacto que um líder com perfil autoritário pode trazer para o desempenho de uma equipe de trabalho de uma agência aeroportuária brasileira?

### **1.3 Objetivo Geral**

Analisar o impacto que um líder com perfil autoritário pode causar em uma equipe de trabalho de uma empresa aeroportuária brasileira.

### **1.4 Objetivos Específicos**

- ✓ Levantar as principais características do perfil autoritário de liderança;
- ✓ Investigar o impacto de líderes com perfil autoritário na sua equipe de trabalho;
- ✓ Analisar a relação dos líderes com sua equipe de trabalho.

### **1.5 Justificativa**

Por entender que a empresa é um sistema aberto, sensível às transformações externas e que cada um de seus membros é um importante sensor, a liderança tem papel fundamental na condução do seu futuro. Assim, chamou a atenção identificar gestores, na contemporaneidade, que acreditam que o limite da organização está neles e o impacto desse estilo na gestão.

A importância de um gestor que prima pela alteridade no cenário atual promove a formação de equipes de alto desempenho, competentes, humanizadas, satisfeitas,

criativas, voltadas para atenção ao cliente interno e externo. Na busca da qualidade individual, social, ambiental, institucional a liderança tem destaque em seu papel de orientador, realizador, empreendedor, educador, consultor de sua equipe, apoiando as idéias criativas e mantendo a equipe em renovação contínua de conhecimentos, através do treinamento em serviço, do desenvolvimento de competências. Se esta for a cultura da empresa, não haverá lugar para um gestor de estilo autoritário.

As tendências atuais de comportamento organizacional têm requerido nas organizações que seus colaboradores incorporem um paradigma de comportamento pautado em valores como solidariedade, inclusão, cidadania, cooperação, respeito; sendo, portanto, a conectividade em equipes de trabalho realçada, a qual é sedimentada por políticas de relacionamento implementadas pelo gestor.

De uma forma geral, trataremos o tema do exercício do comando de uma empresa por uma pessoa que tem como responsabilidade um papel que inclui um conteúdo de poder, cuja manifestação tem início e fim nesse mesmo sujeito, deixando à margem a importância dos outros membros da equipe, e perdendo a oportunidade de agregar o que se tem de mais necessário numa organização, o capital humano.

O presente estudo terá como base os conceitos da própria Administração e da Psicologia, em especial da Psicanálise, área de significativa importância quando se trata de comportamento.

Pretendendo-se com a pesquisa observar, ao lado do modelo de uma liderança participativa (aquela em que os membros da equipe são incentivados a contribuir no processo de decisão), os impactos causados por um *gestor autoritário*, como a equipe reage diante desse tipo de comportamento e quais as estratégias identificadas para se romper com tal cultura.



## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

### 2.1 Liderança no Contexto Organizacional

Não se pode negar que mudanças pontuais estão ocorrendo em todos os segmentos da sociedade, e a atividade em administrar e gerir negócios não está fora desse escopo. O mundo novo, pautado nas novas tecnologias, na imprevisibilidade e instabilidade da globalização, impõe novas habilidades, aos profissionais, os quais devem lidar com clientes (internos e externos) mais exigentes e competidores mais numerosos e eficientes. Sendo uma constante no dia-a-dia das organizações.

Apesar de urgente, a resposta a essa realidade deve considerar as empresas como não mais como administradora de recursos, mas de pessoas, Gil (2010). Isto é, que tem como melhor capital as pessoas, visto que “as ações humanizadas serão vistas como fonte de diferenciação em um ambiente de negócios”, afirmam Vergara e Durval Branco (2002, p. 51). Isso não significa dizer que o mundo será menos competitivo; ao contrário, ética e comprometimento com o crescimento das pessoas, com causas sociais e ecológicas, inclusive, é que será um paradigma de superação, mesmo que temporariamente.

Superação do que? Dos descompassos entre o elevado desenvolvimento tecnológico, por exemplo, e o baixo desenvolvimento pessoal e interpessoal, resultando os grandes conflitos causados pela recorrente dificuldade em lidar com diferenças individuais, e promovendo, conseqüentemente, com que os talentos ou se adaptem ou desapareçam.

O ideal é usar o desenvolvimento de um membro em função do outro, para que a equipe sempre se caracterize como um grupo de parceiros e colaboradores do negócio da empresa. Entretanto, esse processo é ameaçado quando no seu comando está presente a figura do *gestor autoritário*, que segundo Gil (2010, p.222), neste tipo de gestão “os empregados tendem, pois, a ser vistos como instrumentos para alcançar os objetivos da organização”.

Mas antes de buscar uma resposta a tal questão, consideram-se importante enfatizar os três repertórios de ideal de pessoa, propostos por Silva (1999 *apud* DAVEL e VERGARA, 2007, p. 46):

- a) a pessoa como um “ser múltiplo”, “multidimensional” e “polivalente”, derivada do repertório lingüístico da “mutação caleidoscópica”, capaz de articular as diferenças, unir as múltiplas dimensões e congregar os inúmeros valores, tanto no “modo de ser” da pessoa quanto em sua inserção no mundo, concebido como uma “totalidade sistêmica e aberta”;
- b) a pessoa como ser “integrado”, “criativo” e “intuitivo”, derivada da versão holística da “mutação caleidoscópica”, que visa superar dualidades implicadas na análise racional e em informações intuitivas;
- c) a pessoa como ser “flexível”, “aprendiz” e “inovador”, derivada dos repertórios da “transitoriedade de mundos e da mudança para o novo”, em que a “flexibilidade” e a “aprendizagem” capacitam cada um a responder com rapidez e dinamismo às necessidades impostas por um mundo incerto, colocado entre parênteses, sob mudanças constantes e aceleradas.

Essa colocação parece de importância fundamental, pois sugerem que a subjetividade sobre o conceito “pessoa” conduz a uma percepção de que “gerir pessoas” é participar efetivamente de uma construção social a partir de um determinado ponto de vista, tornando particular essa ação, variando no tempo e no espaço.

Já que o indivíduo está em permanente evolução; então, como examinar os traços da personalidade de alguém? Identificar competências, habilidades, aptidão emocional, traços, imagens próprias, o que deve ser uma ação significativa nas práticas organizacionais. Essa concepção torna-se extremamente conveniente ao presente debate, pois se acredita que toda pessoa tem pré-disposição de vir a ser um gestor e, assim, liderar uma equipe de trabalho.

Entretanto, ao que parece é que muitos profissionais, por uma patologia (ou não) não conseguem perceber que no trabalho de outro membro da equipe existe uma possibilidade de crescimento e desenvolvimento profissional, ignorando a gestão estratégica dos processos e, conseqüentemente, das pessoas, sucumbindo os negócios da organização.

## 2.2 Cultura e Clima Organizacional na Liderança

A cultura organizacional teve muitos estudiosos e foi amplamente conceituada. Neste trabalho reproduz-se o conceito do pioneiro nestes estudos Schein (1985 *apud* Maximiniano, 2008, p.158), que propõe a cultura como:

A experiência que o grupo adquire à medida que resolve seus problemas de adaptação externa e integração interna, e que funciona suficientemente bem para ser considerada válida. Portanto, essa experiência pode ser ensinada aos novos integrantes como forma correta de perceber; pensar e sentir-se em relação a esses problemas.

Lacombe (2005) diz que há três níveis em que as culturas atuam:

1. Primeiro nível – Artefatos visíveis: comportamentos e criações. Dentro de uma visão geral a cultura é vista como valores e expectativas comuns. Seus artefatos visíveis são apenas sintomas da cultura; o que realmente importa são as premissas básicas que estão por trás dessas aparências, ou seja, aquilo que justifica os valores e expectativas. Esses sintomas são sequências dos valores que governam o comportamento das pessoas.
2. Segundo nível – Valores visíveis e conscientes. Dizem respeito à importância dada ao desempenho da função, capacidade de inovação, hierarquia, lealdade e também à maneira de se resolver conflitos, entre outros.
3. Premissas básicas. Essas premissas correspondem ao que se pensa sobre a natureza humana, sobre a existência e as relações sobrenaturais, sobre as relações humanas, o trabalho, a realidade, ética, os quais constituem o terceiro nível da cultura.

É de suma importância que as empresas criem uma cultura organizacional que valorize as atividades de recrutamento e seleção e manutenção dos talentos, haja vista os recorrentes “erros” de pessoa, em função da própria subjetividade de que se tratou anteriormente, isto é, das frustradas contratações de gestores e colaboradores que não se adéquam aos objetivos organizacionais.

Daí deduz-se que, por ser a seleção de pessoas um processo subjetivo, torna-se muito mais trabalhoso definir as ferramentas para identificar as peculiaridades de um gestor autoritário e, desse modo, impedir os prejuízos que possam afetar os resultados da empresa.

Neste caminho, Lacombe (2005) diz que os administradores usam a cultura organizacional, entre outros, como recurso para definir que tipos de pessoas devem ser contratadas, os critérios que determinam o que é desempenho bem-sucedido e quem deve progredir na organização.

Sabe-se que um bom gestor é aquele que prioriza a criação de um ambiente na organização em que as pessoas trabalhem em um esforço comum, desenvolvendo competências, realizando suas aspirações profissionais e alcançando o devido reconhecimento. Nesse ambiente há características intrínsecas que o diferenciam, nele busca-se a honestidade nos relacionamentos, a comunicação é ampla e em todos os sentidos e principalmente existe interesse em trazer à tona os problemas e resolvê-los. Conforme Lacombe (2005, p.236):

[...] Se o clima organizacional é bom, as pessoas tendem a ser proativas, partilhar conhecimentos, confiar nos chefes, colegas e subordinados, procurar inovar, ter iniciativas e agir com forte sentimento de “pertença”. Se for muito ruim, tendem a fazer o mínimo indispensável para se manter no emprego, ou, às vezes, nem isso, agindo com descrença e revolta, aumentando a rotatividade e o absenteísmo, que, com frequência, são sintomas de clima organizacional negativo.

Para Arantes (1998), as pessoas não procuram mais as instituições empresariais apenas para trocar sua energia por determinada quantidade de dinheiro a ser utilizado para a realização das necessidades individuais. Cada vez mais as empresas estão sendo procuradas por talentos e não por “mão-de-obra” ou por “recursos” humanos. E os talentos querem participar de instituições que lhes ofereçam reais oportunidades de satisfazer a toda extensa gama das necessidades humanas. Os talentos não trabalham para atender apenas suas necessidades fisiológicas e de segurança. Além destas necessidades as pessoas querem também satisfazer as suas necessidades sociais, de auto-estima e principalmente de realização.

Algo a ser levado em consideração no ambiente organizacional, para minimizar os efeitos causados por uma gestão autoritária, é o trabalho com a diversidade, isto é, enfrentar o ônus cultural e econômico que o racismo, o preconceito e o estereótipo que permeiam a organização e que acabam por oportunizar certo poder de alguns colaboradores sobre todos os outros.

## 2.3 Características de liderança

Sobre os tipos de liderança Bergamini (1994, p.27) diz:

[...] percebe-se que ela significa diferentes coisas para diferentes pessoas. Essas numerosas percepções entre os vários pesquisadores levaram à escolha dos vários aspectos a serem observados, que, conseqüentemente, investigaram, por sua vez, novos ângulos do mesmo fenômeno, concluindo com interpretações também próprias a respeito desse mesmo aspecto comportamental.

Embora não exista um consenso a respeito das características que um líder deve possuir, citam-se algumas características definidas por Montgomery (1952 *apud* LACOMBE, 2005, p. 214) que diz que o líder deve ser capaz de:

- Ver com clareza seus objetivos e se esforçar a alcançá-los;
- Tomar decisões e ter calma na hora da crise;
- Verificar o cumprimento das ordens;
- Avaliar as pessoas e fazer com que as pessoas certas ocupem os lugares certos nos momentos certos;
- Compreender que a diversidade das pessoas traz força para a equipe;
- Visualizar o sistema como um todo, ver o conjunto.

Uma vez que liderança e administração são consideradas sistemas de ação complementares, uma referência interessante para uma análise é partir do conceito sobre as atividades de um administrador, de acordo com Arantes (1998, p. 77):

[...] a essência do trabalho do administrador é fazer com que as coisas sejam feitas em direção aos resultados esperados. Para isto ele desenvolve idéias, inova, toma decisões, promove mudanças, assume riscos,

responsabilidades e compromissos. Ele define a missão, o futuro e os objetivos de sua área de responsabilidade visando à contribuição aos resultados e finalidades empresariais [...]. Ele assegura que seus clientes - externos e internos - sabem tirar todo o proveito dos “produtos” de sua área. Depende dele também a preservação e uso adequado do patrimônio. A criação de um ambiente de trabalho saudável e seguro, a motivação e o desenvolvimento de sua equipe em direção aos resultados, são também responsabilidades do administrador. Ou seja, a área de responsabilidade do administrador constitui um “mini-emprego” e ele tem a mesma responsabilidade de um empresário que decidiu criar e manter uma empresa.

Conforme Soto (2005, p. 217):

A aptidão emocional é importante, sobretudo na liderança, cuja essência é conseguir que outros executem seus respectivos trabalhos com mais efetividade. A inaptidão dos líderes reduz o desempenho de todos, faz com que se desperdice o tempo, cria aspereza, corrói a motivação e a dedicação ao trabalho, acumula hostilidade e apatia. É possível avaliar a aptidão ou inaptidão emocional do líder pelo aproveitamento ou desperdício que a organização faz dos talentos de que dispõe.

Como se pode ver, a figura do gestor autoritário, a partir dessa acepção, surge como uma questão de inaptidão emocional, visto que pessoas com esse perfil não conseguem resolver os problemas estabelecendo entendimento e confiança, saber ouvir e ser capaz de persuadir com uma recomendação, contrariando toda exposição feita por Arantes (1998), que tem como desafio do administrador a ação de criar o ambiente e as oportunidades capazes de fazer com que as pessoas executem as atividades em direção aos resultados empresariais e, ao mesmo tempo, e satisfaçam suas necessidades e motivos, ou seja, conseguir a compatibilização entre os objetivos empresariais e os individuais.

Soto (2005, p. 218) caminha sobre as mesmas idéias quando diz que:

Quase todos os administradores de empresa conhecem bem as ferramentas analíticas, mas quando alguém lhes aponta problemas ou temores que afetam o rendimento, devem analisar a situação, colocar-se no lugar do trabalhador e não perder a perspectiva global dos problemas de seus subordinados e relação à empresa.

### 2.3.1 Estilos de Gestão

A teoria iniciada por Frederick Winslow Taylor (1911 *apud* LACOMBE, 2005, p.168), cronologicamente foi a primeira teoria administrativa que surgiu, a qual foi chamada de *Escola da Administração científica*. A ênfase dada nesta teoria é a da divisão de trabalho em tarefas simples e indivisíveis. Acreditava-se que quanto menor o grau de conhecimento do operário, este poderia melhor especializar-se em uma única tarefa, aumentando assim seu rendimento.

Vários outros autores seguiram a mesma linha de Taylor. “Baseavam-se no princípio de que os operários, sendo pouco instruídos, deveriam fazer sempre a mesma coisa, de modo a viabilizar seu treinamento na execução de tarefas simples, conseguindo, assim, produzir melhor e mais depressa” (LACOMBE, 2005, p. 168).

Essa escola tinha como pressuposto que os objetivos da organização e dos empregados poderiam coincidir gerando o lucro para todos. A motivação para o trabalho era o ganho material, por este motivo buscava-se aumentar a produção através de incentivos financeiros.

Mais tarde, experimentos feitos em Hawthorne, sob a supervisão de Elton Mayo, mostraram que existia algo a mais que a remuneração e as condições de trabalho influenciando positivamente na produção. Concluiu-se que a motivação dos operários vinha da atenção que estava sendo dispensada a eles por parte, sobretudo, da alta administração. A partir desta descoberta começou a ter importância a preocupação com a motivação dos empregados (LACOMBE, 2005).

### 2.3.2 As Teorias X e Y de McGregor sobre os estilos de liderança

Douglas Mcgregor (1980 *apud* LACOMBE, 2005) desenvolveu um estudo referente qual a forma mais adequada de administrar e conduzir os liderados, de forma que estes apresentassem melhores resultados. Daí surgiu dois estilos de gestão antagônicos, a Teoria X e a Teoria Y (LACOMBE, 2005, p.172):

- Teoria X: as organizações partem do pressuposto de que as pessoas têm aversão ao trabalho e a responsabilidade, sendo controladas e motivadas através da coação, pelos elogios, pela punição ou pelo dinheiro. Desta forma conseguem produzir de forma eficaz e eficiente.
- Teoria Y: esta teoria considera que o ser humano é criativo e competente, e o trabalho é tão natural quanto a diversão. Para manter-se motivado e produzir de forma eficaz e eficiente, deve ser observado as necessidades específicas, o que podem incluir as perspectivas de valorização pessoal e profissional.

#### Pressuposições da Teoria X segundo Lacombe (2005):

1. O ser humano tem aversão ao trabalho e o evita sempre que possível.
2. Em razão dessa característica humana, a maioria das pessoas precisa ser coagida, controlada, dirigida e ameaçada de punição ou premiada para se esforçar e produzir.
3. O ser humano, de modo geral, prefere ser dirigido, quer evitar responsabilidades, tem pouca ambição e quer segurança acima de tudo.

#### Pressuposições da Teoria Y, Lacombe (2005):

1. O dispêndio de esforço físico e mental no trabalho é tão natural como o jogo ou o descanso.
2. O controle externo e a ameaça de punição não são os únicos meios de estimular o trabalho em vista dos objetivos organizacionais. O homem está sempre disposto a se autodirigir e a se autocontrolar a serviço de objetivos com os quais se compromete.
3. O compromisso com objetivos depende das recompensas associadas a sua consecução.
4. O ser humano aprende, sob condições adequadas, a aceitar a responsabilidade e a procurá-las.
5. A capacidade de usar alto grau de imaginação e criatividade na solução de problemas da empresa é mais amplamente distribuída na população do que geralmente se pensa.

Apesar de estas teorias terem sido criadas em uma época que não havia um estudo específico do comportamento humano, atualmente ainda é claro o uso das teorias de McGregor nas organizações, seja total ou parcialmente.



### 2.3.3 Liderança Autocrática e Democrática

Utilizando-se do critério de estilo, podem-se dividir os líderes em dois grupos: autocrático e democrático, (GIL, 2010).

Na liderança autoritária, o líder tem o poder de tomar todas as decisões e quem está sob seu comando apenas executa as tarefas, sem liberdade de escolha. Esse líder é extremamente dominador, suas ordens têm que serem atendidas, caso contrário irá gerar punições. Pessoas submetidas a este tipo de liderança costumam apresentar alta produção, no entanto, é normal terem fortes indícios de elevada tensão, irritação e frustração. A equipe somente trabalha na presença do líder. Neste sentido, Maximiano (2008, p. 199) diz que “quanto mais concentrado é o poder de decisão do líder, mais autocrático é seu comportamento ou estilo”.

Dar ênfase ao trabalho em equipe, onde idéias são tomadas em conjunto, fazendo com que a equipe seja motivada a tomar às próprias decisões é característica da liderança democrática. O líder democrático estimula o grupo e atua como agente que orienta, dá soluções aos problemas e sugere idéias. Os membros da equipe apresentam qualidade no trabalho, e grande volume de produção, porque o trabalho é feito com satisfação, interação com o grupo e organização, existe reciprocidade nas relações. Conforme Maximiano (2008, p. 199) “quanto mais as decisões forem influenciadas pelos integrantes do grupo, mais democrático é o comportamento do líder”.

### 2.3.4 Liderança Transacional e Transformacional

Para Soto (2005), existem dois tipos de liderança: a transacional e a transformacional. A primeira consiste na idéia de que o líder guia e/ou motiva os seus seguidores na direção de metas estabelecidas mediante o esclarecimento dos requisitos de papéis e tarefas; já o segundo proporciona uma consideração individualizada e estímulo intelectual, com uma característica de importância – o carisma.

Os líderes transacionais guiam seus liderados em direção ao alcance de metas estabelecidas, distribuindo tarefas e esclarecendo papéis dentro da organização. Este líder cobra bom desempenho em troca de recompensas; reconhece realizações; é observador e procura desvios de regras e padrões, toma medidas corretivas, apenas intervém quando os padrões não são cumpridos.

Já os líderes transformacionais servem de inspiração para seus seguidores e colocam os interesses da organização acima dos interesses pessoais. Este líder é carismático; tem visão e sentido de missão, obtém respeito e confiança; têm expectativas elevadas, expressam objetivos importantes de maneiras simples, entre outros.

## **2.4 Liderança e Poder**

A liderança representa forma de poder. O poder dos indivíduos deriva de fontes externas e internas. Entre as externas pode-se citar: riqueza, posses de bens, posição na hierarquia organizacional entre outras. As características de personalidade, por exemplo, são fontes de poder internas (FIORELLI, 2009).

Algumas vezes, o fato de uma pessoa exercer algum tipo de comando em uma organização, acaba por gerar a falsa impressão que o indivíduo é um líder. E o comportamento de alguns colegas de trabalho acaba por reforçar esta impressão. “A autoridade legal estabelecida dentro das organizações somam-se a sentimentos de aceitação em relação ao costume, à racionalidade e especialmente se essa legalidade tem respaldo na perícia do indivíduo” (FIORELLI, 2009, p. 186).

Esse autor diz que quando a autoridade é carismática, a personalidade do líder é legitimada, os seus liderados podem ser conduzidos a bons caminhos. Porém, a liderança totalmente carismática, pode não ser tão saudável do ponto de vista organizacional, porque se reflete em um exercício de poder muito grande o qual pode vir a inibir a crítica e o desenvolvimento do Liderado.

Podemos distinguir três tipos de poder, segundo Lacombe (2005):

- O poder legítimo: normalmente é exercido por conta da posição ocupada dentro da organização. Incluindo-se, na maioria das vezes, dois poderes que se complementam: o poder de recompensa e o poder coercitivo.
- O poder referente: é corresponde ao poder exercido pelo líder que em virtude da afeição e respeito que as pessoas adquirem por ele, em função de suas qualidades, como o caráter, capacidade, entre outras.
- O poder do saber: é baseado nos conhecimentos que o indivíduo pode a vir adquirir ao longo da vida. Inclui conhecimentos técnicos, experiência adquirida e o poder de informação.

As organizações têm grande importância na vida psíquica e social dos trabalhadores. Isso se dá tanto pela forma como se estabelece o relacionamento do funcionário com a empresa, dos funcionários entre si, dos funcionários com o seu chefe, e para com qualquer trabalho que se realize. Percebe-se que as organizações fomentam a existência de alguns sujeitos, designados pela ordem hierárquica a liderar, que tenham sentido grandioso de sua própria importância, arrogância, preocupação com o poder, busca excessiva pela admiração, sentimento de ter direito a tudo.

Segundo Drucker (2004, p.96):

[...] a empresa de negócios atual não é mais uma organização onde um amontoado de “chefes”, no topo, toma decisões, enquanto os “trabalhadores” executam ordens. É primariamente uma organização de profissionais, com conhecimento altamente especializado, exercendo um julgamento autônomo, responsável. E cada um deles – seja administrador ou técnico em suas contribuições empresariais – constantemente toma decisões verdadeiramente empresariais, que afetam características econômicas e põem em risco a empresa inteira.

Isso leva a depreender que conceitos de hierarquia, disciplina, controle e as demais práticas organizacionais são legitimados pelas empresas, quando disseminam a crença de que são necessárias e fundamentais para o desenvolvimento do negócio e um bom andamento do trabalho. Com isso, lideranças arbitrárias encontram o cenário perfeito para dar vazão a prática autoritária e exercerem a dominação sobre as pessoas enquanto, por outro lado, outras passam a se submeter e aceitar a sujeição, o que leva ao estabelecimento de uma relação nada saudável.

Contudo, apesar do papel importante que a inserção em determinado local de trabalho exerce na formação psíquica do indivíduo, entende-se que o homem não tem sua existência reiniciada quando ingressa na organização. Conforme apontam Dejours, Abdoucheli & Jayet (2007, p. 24), o trabalhador não chega ao seu local de trabalho como uma “máquina nova”: “Ele possui uma história pessoal que se concretiza por uma certa qualidade de suas aspirações, de seus desejos, de suas motivações, de suas necessidades psicológicas, que integram sua história passada. Isso confere a cada indivíduo características únicas e pessoais.” Dejours et al. (2007, p. 24). E essa particularidade deve ser respeitada, ainda que minimamente.

### 2.4.1 Comportamento do Líder Organizacional

O líder organizacional difere-se dos demais, pois, deste é exigido o seu desenvolvimento, sem o despertar sentimento de inferioridade nos seus liderados, o medo do fracasso, assim como, requer autoconfiança em seus comportamentos, conforme Fiorelli (2009, p. 195):

- **expansividade**, participando de atividades que envolvam contatos pessoais (o que não significa, necessariamente, ser extrovertido);
- **inteligência**, para aprender rapidamente as idéias, compreender com habilidade e sensibilidade as situações e participar na construção de solução para os problemas;
- **estabilidade emocional**, para conjugar a necessidade de manter ativa a visão do futuro com as imposições da realidade ditadas pelo cotidiano (o líder não pode conduzir seus liderados através de precipícios intransponíveis, atuando como um fator de equilíbrio nos momentos adequados.
- **entusiasmo**, transformando seus conteúdos em expressões perceptíveis para os demais;
- **ousadia**, sem revelar na imprudência, permitindo-se experimentar de forma espontânea as inovações contínuas que o ambiente e as pessoas proporcionam-lhe;
- **sensibilidade**, para manter acesa a chama da visão, sem descuidar do senso prático que lhe permite compreender as questões relativas às tarefas mais elementares, cujos detalhes tecem a delicada trama do reconhecimento;
- **espírito crítico** de seus atos, para que a persistência não se cronifique em apegos a erros aos quais todos se encontram sujeitos, possibilitando à vaidade dos sucessos obscurecer a percepção da realidade;
- **senso de justiça**, para atuar com eficácia nas situações de conflitos entre profissionais. A percepção de injustiça neutraliza os esforços dos melhores programas de trabalho e destrói a motivação das pessoas;

- **disciplina**, para cumprir e fazer cumprir decisões tomadas em equipe, ainda que discorde de algumas, sem incorrer no extremo da obstinação, como convém àqueles que possuem confiança em suas possibilidades.

## 2.4.2 O Papel do Líder

Na atualidade, exigem-se mais do que meramente administradores de pessoal e de recursos humanos, os gestores de pessoa têm que desempenhar o papel de líder. No contexto organizacional, o líder tem que fazer com que a pessoa se veja como colaborador e não simplesmente como subordinado, pois, se requer sua adesão nas políticas, objetivos, visão e missão da empresa.

Existem quatro responsabilidades básicas dos líderes, Lacombe (2005 *apud* BENNIS 1978):

1. O líder deve ter desenvolvido uma imagem mental de um estado futuro possível e desejável na organização. Um líder para ser considerado bem sucedido, deve conseguir olhar para o presente vendo coisas que estarão no futuro. Ele faz a equipe acreditar que o objetivo que está sendo realizado é o objetivo da equipe não o seu.
2. O líder deve comunicar a nova visão. A organização deve ser levada a aceitar uma nova visão e colaborar para que isso aconteça. Uma característica muito importante de um líder é saber se comunicar. Ele deve passar a mensagem de forma que todos entendam para que sigam um único propósito a ser alcançado e com isso, mantenha-se motivados.
3. O líder precisa ter confiança por meio do posicionamento. O líder deve demonstrar a seus liderados ser honesto, ter coragem e coerência. Eles precisam saber a posição do líder a respeito da organização e como ele se posiciona diante do ambiente.
4. Líderes são aprendizes perpétuos. O aprendizado é o diferencial de um líder. O aprendizado é fonte de energia que o manterá na liderança, que fará surgir novas idéias. E também isso estimulará seus seguidores a apreenderem.

## 2.5 Liderança e Motivação

Conforme Gil (2010, p. 202):

Motivação é a força que estimula as pessoas a agir. No passado, acreditava-se que essa força era determinada principalmente pela ação de outras pessoas, como pais, professores ou chefes. Hoje, sabe-se que a motivação tem sempre origem na necessidade. Assim, cada um de nós dispõe de motivações próprias geradas por necessidade distintas e não se pode, a rigor, afirmar que uma pessoa seja capaz de motivar outra.

A motivação gera a auto-estima, que tem como função principal fazer com que o indivíduo defenda suas próprias opiniões e inspire confiança no outro. A auto-estima sólida e responsável pela sustentação moral e ética e pelo comprometimento que se tem a respeito das próprias idéias e valores. Além disso, responde pela disponibilidade de se importarem como os demais, ou seja, pela capacidade empática de cada um. Nesse sentido, leva o indivíduo a preocupar-se não só com os próprios direitos e com o próprio bem-estar, mas também com o bem-estar e direitos do outro. Como decorrência dessa sólida auto-estima, surge a autoconfiança.

Os indivíduos têm muitas necessidades e estas necessidades quando não realizadas, podem desmotivar o indivíduo, fazendo com que não se produza resultados positivos, tornando-os frustrados, vindo a desenvolver comportamentos irracionais.

Esses comportamentos irracionais ocorrem de diversas formas, conhecidas como mecanismos de defesa, Gil (2010). Esse autor acredita que as mais comuns são:

1. **Agressão:** o empregado frustrado em seu trabalho pode vir a agredir seu chefe ou prejudicar sua imagem através de boatos;
2. **Deslocamento:** normalmente as pessoas não podem atacar diretamente a causa da frustração. No trabalho, por exemplo, um empregado não pode agredir seu chefe, por medo de vir a ser despedido, deslocando sua agressividade para os mais fracos, como esposa e filhos;
3. **Racionalização:** quando uma pessoa sente-se incapaz de realizar um determinado objetivo, costuma encontrar desculpa para sua falta de sucesso.

É comum se ouvir uma pessoa dizer que não conseguiu uma promoção na empresa porque não é “puxa-saco”;

4. **Resignação:** ocorre geralmente depois de uma prolongada frustração, a pessoa desiste de tentar alcançar seus objetivos. A pessoa se torna resignada, acreditando que em seu ambiente não tem chances de melhorar.

## 2.6 Características do líder autoritário

Os conceitos aqui discutidos estão para além da Administração, forçando a recorrer à Sociologia que se uniu a Psicanálise, em especial ao estudo *A personalidade Autoritária* de Adorno *et al.* (1982 apud VILELA *et al.*, 2010, p. 85), para conciliar o entendimento sobre o tema do autoritarismo.

O estudo de Adorno e cols. (1950 apud BARROS *et al.*, 2009, p.48), sobre a personalidade autoritária é considerado a origem das investigações sistemáticas sobre o tema. Barros *et al.* (2009, p.48):

O principal pressuposto teórico desse trabalho é o fato que, para os autores, o desenvolvimento da personalidade em ambientes repressivos, rígidos e severos em relação a disciplina levariam o indivíduo, já na infância, ao deslocamento dos impulsos agressivos contra os pais para outros alvos. Geralmente esses outros alvos seriam pessoas pertencentes aos grupos minoritários como mais fracos ou inferiores.

Para Adorno e cols. (1950), os indivíduos que são socializados numa sociedade sob um regime político autoritário tendem a se submeter às autoridades e a se posicionar no lado político dominante. Esses indivíduos nutrem uma confiança excessiva nas autoridades e tornam-se mais predispostos ao autoritarismo por acreditarem que compartilham o poder e a fama daqueles que apóiam. [...]

Adorno *et al.* (1982 apud VILELA *et al.*, 2010, p. 86), com seu estudo deu origem ao que se chama de *Escala F de Adorno*. Essa escala é guiada pelas hipóteses de que as convicções sociais, políticas e econômicas do indivíduo formam padrões que expressam traços profundos de sua personalidade. Pode-se resumir a escala como um conjunto de facetas, cujo conjunto é pensado como fazendo parte de uma síndrome, que torna a pessoa receptiva a idéias antidemocráticas. O conjunto de

facetas, com uma breve definição do que expressam, é como segue, segundo Vilela *et al.* (2010, p. 86):

- **convencionalismo** – aderência rígida a valores convencionais de classe média;
- **submissão autoritária** – atitude submissa e acrítica em relação a autoridades morais idealizadas, de dentro do grupo;
- **agressividade autoritária** – tendência a estar atento, condenar, rejeitar e punir pessoas que violam valores convencionais;
- **anti-intracção** – oposição ao subjetivo, ao imaginativo, ao meigo;
- **superstição** – a crença em determinantes místicos do destino individual;
- **estereotipia** – disposição a pensar em categorias rígidas;
- **poder e fortaleza** – preocupação com domínio-submissão, fraco-forte, dimensão líder-liderado, identificação com figuras de poder;
- **destrutividade e cinismo** – hostilidade generalizada, vilificação do homem;
- **projetividade** – disposição a acreditar que coisas perigosas e violentas estão ocorrendo no mundo; projeção externa de impulsos emocionais inconscientes;
- **sexo** – preocupação exagerada com acontecimento sexuais;
- **conservadorismo** – representando a aderência a valores conservadores e resistência às mudanças.

Atualmente, um dos principais autores que estudam o autoritarismo é Altemeyer (1996), segundo Barros *et al.* (2009, p. 49), “Altemeyer defende que o autoritarismo se desenvolve no processo de aprendizagem social por meio da observação, modelagem e reforçamento”.

Conforme Barros *et al.* (2009, p. 49):

Altemeyer (1981, 1988, 1996) desenvolveu a Teoria do Autoritarismo de Extrema-Direita (*Theory of Right-Wing Authoritarianism – RWA*) e definiu o autoritarismo como sendo a combinação de três grupos de atitudes: a) Submissão autoritária – que consiste no alto grau de submissão às autoridades de determinada sociedade; b) Agressão autoritária – que consiste num tipo de agressividade geral, dirigida a várias pessoas, percebida como legitimidade pelas autoridades; c) Conservadorismo – que consiste numa adesão elevada às convenções e às tradições sociais estabelecidas e endossadas pela sociedade e pelas autoridades.

Uma vez que qualquer pessoa observada através de um microscópio apresenta defeitos, os autoritários costumam encontrar motivos pouco verdadeiros para depreciar as pessoas de quem não gostam. Deduz-se que pessoas com esse perfil



vêm o mundo como hostil e ameaçador, confiam apenas em alguns subordinados, agradam-lhes para que sejam leais e exigem devoção total em troca.

### 2.6.1 O Líder orientado para tarefa e o uso da autoridade

Voltando ao campo da administração, Maximiano (2008) destaca dois tipos de liderança: a liderança voltada para a tarefa e a liderança voltada para pessoas. Este estudo interessa-se pelo conhecimento do líder orientado para a tarefa que se assemelha ao modelo clássico de uso da autoridade.

O líder orientado para tarefa, segundo Maximiano (2008, p. 201):

- Focaliza o trabalho do subordinado ou grupo, enfatizando o cumprimento de prazos, os padrões de qualidade e a economia de custos.
- Insiste na necessidade de cumprir as metas e superar a concorrência ou o desempenho passado.
- Esclarece as responsabilidades individuais e designa tarefas para pessoas específicas.

Outros comportamentos do líder orientado para a tarefa podem também ser classificados como: autocrático, diretivo e socialmente distante. “Os comportamentos orientados para a tarefa incluem igualmente a utilização desmesurada da autoridade, que se designa como tirania ou ditadura”, (MAXIMIANO, 2008, p.201).

As organizações modernas necessitam de uma estrutura flexível, devem estar constantemente inovando, e acima de tudo, proporcionar condições técnicas e motivacionais para que as pessoas tenham liberdade para desenvolver o trabalho de maneira criativa e que todas as potencialidades sejam utilizadas para a consecução dos objetivos organizacionais.

Faz-se necessário que o executivo aprenda a repensar sua conduta em termos dos impactos no comportamento de sua equipe, focalizando, entre outros muitos pontos, o ato de comunicar-se, a necessidade de resgatar o comprometimento da equipe, fazendo aflorar um clima organizacional satisfatório. Consequentemente, o

desenvolvimento organizacional assumirá um caráter estratégico, implicando na captação, fixação e desenvolvimento das equipes, com a finalidade de valorização profissional, fortalecendo as relações interpessoais a partir da autonomia e responsabilidade, visando melhores resultados organizacionais.

### 3 MÉTODOS E TÉCNICAS DE PESQUISA

Objetivando a realização deste projeto e na busca da identificação do perfil dos diversos tipos de líderes, em especial do líder autoritário, foi utilizado pesquisas bibliográficas, bem como foi realizada uma pesquisa de campo na instituição na qual faz parte da equipe esta pesquisadora.

Para a realização da pesquisa foi escolhida a Empresa Brasileira de Infra-Estrutura Aeroportuária – INFRAERO/AP que, por meio de sua Coordenação Administrativa, permitiu a realização da pesquisa.

Neste trabalho desenvolveram-se três métodos de pesquisas: em um primeiro momento foi utilizado o método de levantamento bibliográfico. Esta fase teve como objetivo buscar subsídios para a formulação de hipóteses para o problema da pesquisa.

Neste sentido, Vergara (2009) diz que levantamento bibliográfico é “um estudo esquematizado com base em material publicado em livros, revistas, jornais, redes eletrônicas, isto é material acessível ao público em geral”.

Em um segundo momento, foram utilizados os métodos qualitativo e quantitativo para a realização da pesquisa. Conforme Moreira (1990 *apud* ACEVEDO e NAHARA, 2009, p. 53):

A metodologia da pesquisa interpretativa é semelhante à das outras formas de pesquisa. Parte-se de uma questão, registram-se eventos, transformam-se os dados e chega-se ao resultado. [...] Ao contrário dos levantamentos, as pesquisas qualitativas não estão preocupadas com as amostras, mas com grupos ou indivíduos específicos. Busca-se com exaustão e profundidade o que há de único nas unidades pesquisadas e quais as características que podem ser generalizadas a situações semelhantes.

Já pesquisa do tipo quantitativa se preocupa em medir a quantidade, frequência e intensidade, e analisar as relações causais entre as variáveis.

### 3.1 Caracterização da organização

Apresenta-se um breve histórico da empresa em que foi realizada a pesquisa. A INFRAERO - Empresa Brasileira de Infra-Estrutura Aeroportuária. É uma empresa nacional e está com 38 anos de tradição e credibilidade no mercado. Sediada em Brasília, está presente em todos os Estados da Federação, reunindo uma força de trabalho de aproximadamente 37.000 (trinta e sete mil) profissionais, entre orgânicos e terceirizados.

Vinculada ao Ministério da Defesa, a INFRAERO administra desde os maiores aeroportos brasileiros até alguns tão pequenos que sequer recebem vôos comerciais regulares – caso de aeroportos cuja função é representar a soberania nacional em áreas longínquas. Ao todo são 66 (sessenta e seis) aeroportos, 69 (sessenta e nove) Grupamentos de Navegação Aérea, 51 (cinquenta e uma) Unidades técnicas de Aeronavegação e 34 (trinta e quatro) terminais de logística de carga. Tem como missão "prover infra-estrutura e serviços aeroportuários com segurança, conforto, eficiência e comprometimento com a integração nacional" (INFRAERO, 2011).

### 3.2 População e Amostra

A Infraero Macapá conta com um efetivo de 105 (cento e cinco) empregados, distribuídos em 01 (uma) Superintendência Geral, 03 (três) Coordenações (Administrativa, Manutenção e Tecnologia da Informação) e 03 (três) Gerências (gerências de operações, administrativa, e navegação aérea), conforme organograma da Infraero Macapá/AP (Anexo A).

Nesta pesquisa foram pesquisados 51 (cinquenta e um) empregados, conforme cálculo da amostra:

$$N = \text{população} = 105$$

$$E_0 = \text{margem de erro} = 10\%$$

$$n_0 = \text{amostra inicial} = 1 / (E_0)^2 = 100$$

$$n = \text{amostra} = N * n_0 / N + n_0 = 105 * 100 / 205 = 51,21$$

Estes 51 (cinquenta e um) empregados estão lotados nas 03 (três) gerências (gerências de operações, administrativa, e navegação aérea). Utilizou-se na pesquisa o nível de confiança de 90% (noventa e cinco por cento) com margem de erro de 10%, de acordo com o cálculo de (BARBETA, 2002).

### **3.3 Caracterização dos instrumentos de Pesquisa**

A pesquisa quantitativa foi aplicada por meio de uma entrevista estruturada que se constituiu de 20 (vinte) perguntas, com 03 (três) alternativas de resposta com perguntas fechadas, que foram respondidas assinalando-as graficamente. As perguntas feitas foram de escolha múltipla constando como resposta: “sim”, “não” ou “prefiro não opinar”.

### **3.4 Procedimentos de Coleta e de Análise de dados**

O instrumento utilizado para a coleta dos dados foi um questionário. A coleta dos dados foi realizada na primeira semana do mês de setembro de 2011 e teve duração de uma semana.

A entrevista foi impressa e entregue aos empregados, selecionados por esta pesquisadora. Os gerentes tiveram conhecimento da aplicação do questionário, no entanto, não opinaram. O prazo para preenchimento e entrega foi de 01 (uma) semana, considerando que alguns funcionários trabalham em regime de escala.

Os dados coletados foram analisados por Gerência, objetivando identificar a predominância dos diversos tipos de liderança em cada gerência, em especial o gestor com perfil autoritário, a satisfação de seus colaboradores, bem como, os impactos que esses líderes causam à instituição.

## 4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

Antes de quaisquer considerações a respeito dos dados levantados, cabe-se salientar que na busca de identificação do perfil autoritário de liderança, foram submetidas aos subordinados das gerências de operações, administrativa, e navegação aérea da Infraero de Macapá/AP, instrumento de pesquisa específico para levantar características percebidas por eles de liderança.

Foram feitas perguntas com base na *Escala F de Adorno*, Adorno *et al.* (1982 apud VILELA *et al.*, 2010, p. 86) e perguntas com diversos aspectos que caracterizam um líder: gestão participativa, bom relacionamento com a equipe, reconhecimento aos demais colegas, poder de delegação de tarefas e egocentrismos (identificação de líder narcisista), conforme quadro que segue:

PERGUNTA: o seu gerente...	ASPECTOS DO LÍDER
...faz você perceber que sua atribuição contribui para o desejado desempenho da empresa?	Reconhecimento
...costuma agir com você de forma ética?	Reconhecimento
...costuma defender a equipe quando esta encontra dificuldades?	Reconhecimento
...se preocupa com aparência pessoal dele (gerente)?	Egocentrismo
...costuma ficar irritado quando é contrariado?	Egocentrismo
...costuma defender somente ponto de vista dele (gerente)?	Egocentrismo
...demonstra gostar de ser bajulado?	Egocentrismo
...demonstra ser supersticioso?	Egocentrismo
...costuma bajular seus superiores?	Egocentrismo
...demonstra dar importância rígida a valores convencionais?	Egocentrismo
...costuma demonstrar ser o centro das atenções?	Egocentrismo
...aceita as opiniões dos seus subordinados?	Gestão participativa
...divulga ao efetivo as informações recebidas em reuniões da alta administração?	Gestão participativa
...assume os erros junto com a equipe?	Gestão participativa
...costuma dividir as vitórias com a equipe?	Gestão participativa
...delega tarefas com facilidade?	Delegação de tarefas
...costuma tratar funcionários de forma diferenciada conforme o cargo?	Relacionamento com a equipe
...Utiliza sua afinidade pessoal para julgar comportamento profissional?	Relacionamento com a equipe
...se mostra culto e competente?	Relacionamento com a equipe
...age de uma forma dentro da empresa e de outra forma fora?	Relacionamento com a equipe

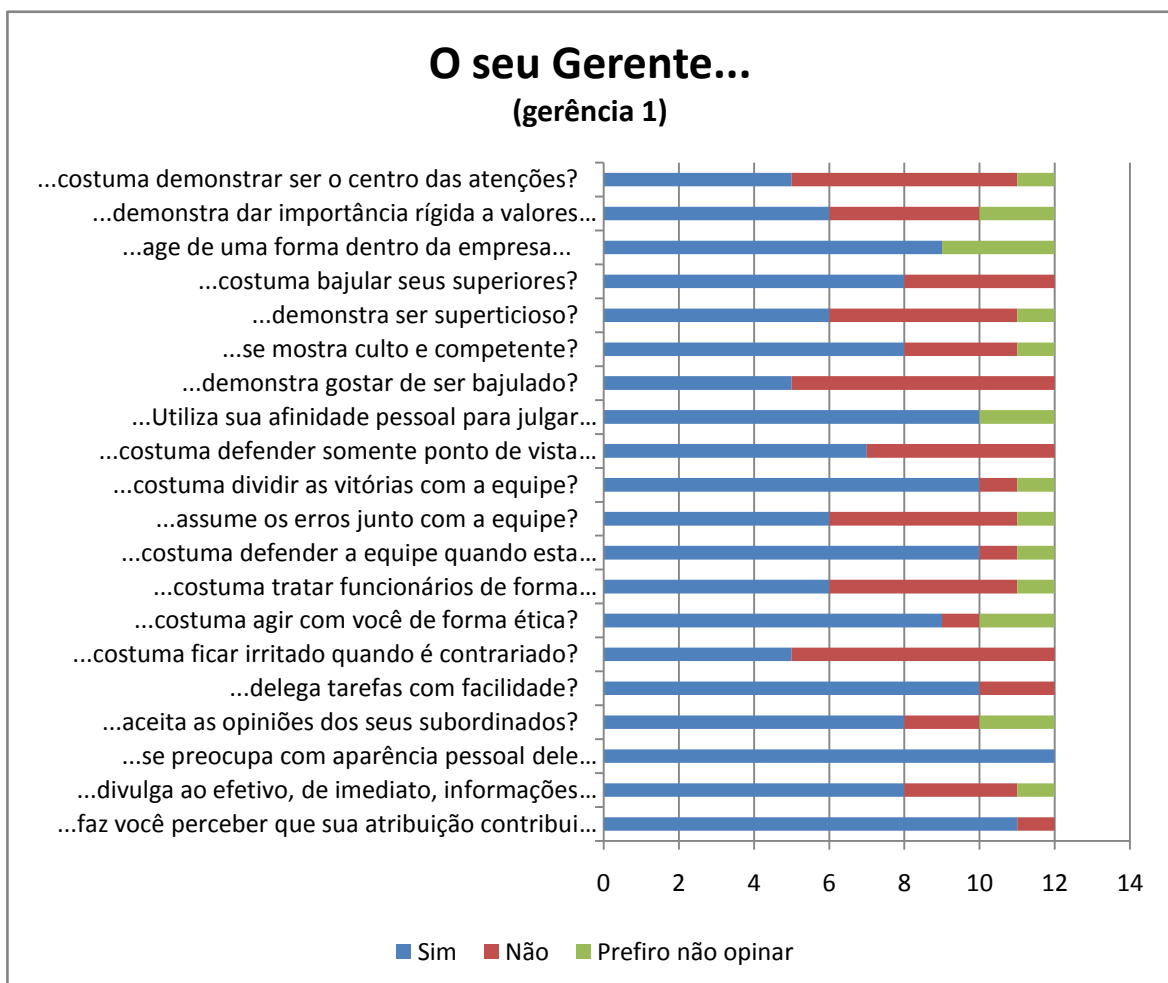
**Quadro 1 – Perguntas e aspectos de liderança**

**Fonte: Escala F de Adorno/Autora**

Para análise foi dado às três gerências anteriormente citadas, os seguintes nomes de forma aleatória: gerência 1, gerência 2 e gerência 3. E com o objetivo de se chegar a um panorama geral, após analisar-se gerência por gerência.

## 4.1 Gerência 1

Das vinte perguntas feitas aos colaboradores da gerência 1 (conforme gráfico 1), dezessete tiveram respostas que indicam que o líder desta equipe tem tendência a um perfil democrático. Quando, por exemplo, foi perguntado “O seu gerente faz você perceber que sua atribuição contribui para o desejado desempenho da empresa?” 91% (noventa e um por cento) disseram que sim, demonstrando que esta gerência de fato se preocupa com sua equipe e reconhece o trabalho de seus membros.

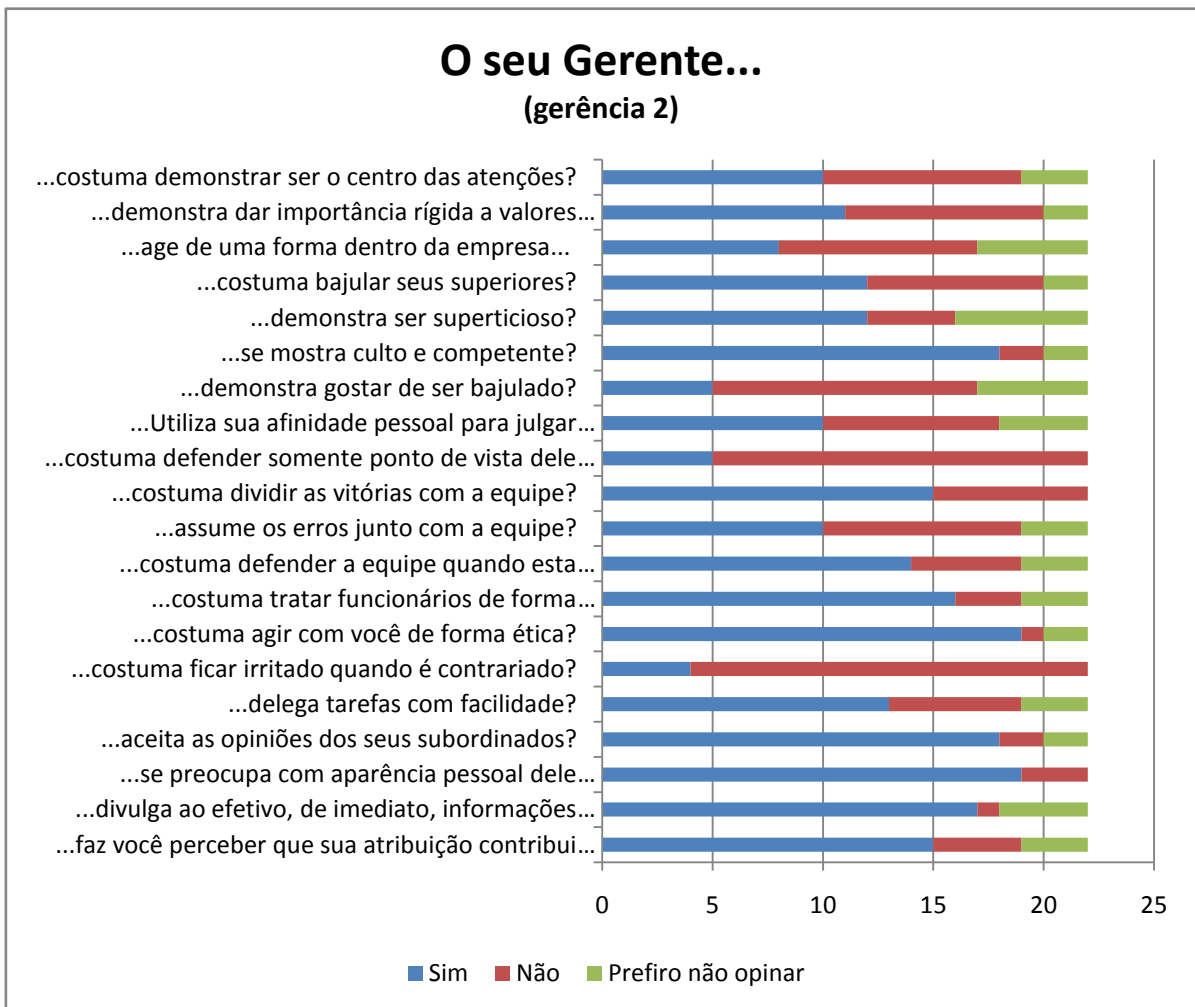


**Gráfico 1 - dados da Gerência 1**

**Fonte: dados da pesquisa**

No entanto, quando se perguntou “o seu gerente costuma defender somente ponto de vista dele (gerente)?” e “o seu gerente costuma bajular seus superiores?” 58 % (cinquenta e oito por cento) e 66% (sessenta e seis por cento) disse SIM respectivamente, o que caracteriza tendência a liderança autoritária, porém, em menor grau.

## 4.2 Gerência 2



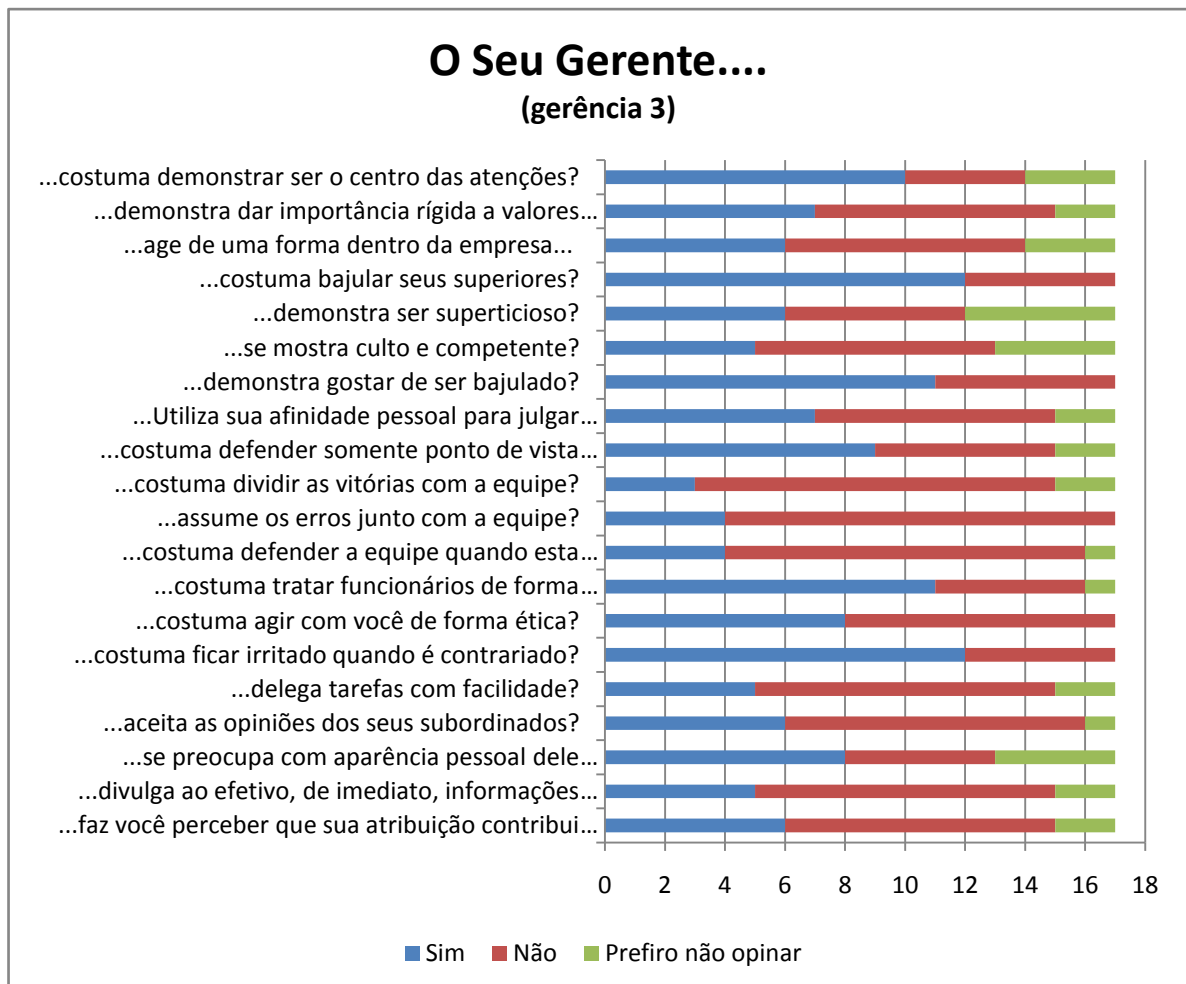
**Gráfico 2 - Dados da Gerência 2**

Fonte: dados da pesquisa



Não fora diferente a configuração da Gerência 2 (conforme gráfico 2), pois, das vinte perguntas, quinze delas apontam o Gerente com o perfil democrático. Porém, quando foi perguntado “o seu gerente costuma trata os funcionários de forma diferenciada conforme o cargo” e “o seu gerente costuma bajular seus superiores”, 73% (setenta e três por cento) e 55% (cinquenta e cinco por cento) disse SIM respectivamente, mas, contundo não se pode considerar esta liderança com perfil autoritário.

### 4.3 Gerência 3



**Gráfico 3 - Dados da Gerência 3**

Fonte: dados da pesquisa

Na gerência 3 (conforme gráfico 3), foi identificadas características do líder com perfil autoritário, aquele que tende a não assumir seus próprios erros e reagir negativamente às críticas, pois, foi recorrente também na resposta de seus colaboradores que ele pouco faz com que os colegas percebam que as atribuições da equipe contribuem para o desejado desempenho da empresa; não divulga ao efetivo, de imediato, informações recebidas em reuniões da alta administração.

Preocupa-se com a aparência pessoal; não aceita as opiniões dos seus subordinados; costumam ficar irritados quando é contrariado; nem sempre costumam agir com colegas de forma ética; costuma tratar funcionários de forma diferenciada conforme o cargo; pouco ajuda a equipe quando esta encontra dificuldades; assume, minimamente, os erros junto com a equipe; não costuma dividir as vitórias com a equipe; defende sempre que lhe é oportuno apenas as suas idéias e não as da equipe; utiliza sua afinidade pessoal para julgar comportamento profissional; gosta de ser bajulados por seus subordinados e superiores; consideram-se os mais cultos e competentes que todos

Diferente das duas outras gerências, na Gerência 3, o líder se demonstra bastante inseguro segundo seus subordinados; e algumas vezes costuma querer ser o centro das atenções em eventos e reuniões.

#### **4.4 Análise das três gerências**

No caso da INFRAERO, das três gerências uma apresentou perfil que pode ser considerado autoritário o que é preocupante, haja vista que o líder da equipe é a pessoa que representa essa organização.

O risco que se corre é que, em um curto espaço de tempo, os colaboradores comecem a ter um desgaste sócio-emocional que, certamente, atingirá os resultados da empresa. Não se pode esquecer que o gerente com perfil autoritário é capaz de destruir o que há de mais precioso num ambiente de trabalho, o comprometimento dos seus funcionários. E, também não percebe que seu comportamento pode ser um problema para os demais, além de não se preocupar com o impacto negativo de seu comportamento.

Nesse sentido, cada trabalhador vivencia ao seu modo as práticas organizacionais estabelecidas, alguns, aceitando e contribuindo para a reprodução destas, outros, se sujeitando a vivenciar trabalhos impostos. O que pode levar ao desenvolvimento de patologias físicas e psíquicas. E quando existe este desequilíbrio, gera consequências negativas no comportamento podendo estimular outros comportamentos, nem sempre saudáveis, no ambiente organizacional. Neste caminho, Lacombe (2005) diz que se o clima organizacional é ruim, as pessoas, tendem a fazer o mínimo indispensável para se manter no emprego, fato este que pode aumentar a rotatividade e o absenteísmo, que, com frequência, são sintomas de clima organizacional negativo.

As gerências 1 e 2, tiveram um desempenho bem próximo uma das outras. Os líderes dessas gerências têm elementos comuns em seus perfis. Nelas, foi possível observar que as atribuições da equipe são vistas como contribuição para o desejado desempenho da empresa; que eles divulgam ao efetivo, de imediato, sempre que podem informações recebidas em reuniões da alta administração; aceitam a opinião de seus subordinados; a maioria se preocupa com a aparência pessoal, agem de forma ética com seus subordinados; assumem, na maioria das vezes, os erros junto com a equipe; dividem as vitórias com a equipe; não gostam de ser bajulados por seus subordinados; não se consideram mais cultos e competentes que os outros.

Esses dois gerentes apresentam uma aptidão a resolver os problemas estabelecendo entendimento e confiança, sabendo ouvir e sendo capaz de persuadir com uma recomendação, ainda que seja contrariado pelos membros de sua equipe. O que se leva a depreender que esses líderes se identificam bem mais com o estilo de "líder democrático", como foi expresso no capítulo II. Pessoas com esse perfil têm uma visão mais realista de suas capacidades e limites, além de uma autodeterminação que os fazem mais confiantes e os ajudam a aglutinar os outros em torno de uma causa comum. Escutam mais e apreciam as opiniões de seus subordinados, além de assumirem a responsabilidade pelas ações coletivas, atitude considerada, muitas vezes, sociável e cooperativa.

Então, como resposta a este estudo, pode-se afirmar que a INFRAERO/AP não se configura como uma "organização com gestão autoritária", que segundo o conceito de Gil (2010) "os empregados tendem, pois, a ser vistos como instrumentos para

alcançar os objetivos da organização”, mas que, ao ver desta pesquisadora, existem líderes com perfil autoritário. O que é preocupante, pois, desmotiva a equipe e “a inaptidão dos líderes reduz o desempenho de todos, faz com que se desperdice o tempo, cria aspereza, corrói a motivação e a dedicação ao trabalho, acumula hostilidade e apatia”, (SOTO, 2005, p. 217).

## 5 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

Vale ressaltar que este trabalho não teve como objetivo encerrar a discussão sobre o tema, mas, integrar contribuições para Administração, além de provocar a discussão sobre tal fenômeno nas organizações. Servindo como norteador para se entender que o administrador não precisa ser necessariamente, aquele que tem uma formação acadêmica, mas, toda e qualquer pessoa que têm autoridade e responsabilidade para tomar decisões e empreender.

Entretanto, é de se considerar que o modo como se conduz tal autoridade, seja de modo autoritário ou democrático, traz diferença aos resultados organizacionais. O modo democrático é o que mais aponta para criação de uma cultura organizacional que desenvolva gestores que promovam a formação de equipes de alto desempenho, competentes, humanizadas, satisfeitas e criativas, capazes de associar a satisfação pessoal ao sucesso da empresa.

A criação de uma cultura organizacional saudável tem como fim, a valorização e o estímulo a talentos, para que, desse modo, possa com maior capacidade impulsionar as empresas no sentido de melhor atender as exigências de mercado. Desta forma podem-se superar quadros de apatias ou uso distorcido do poder, como é o caso do autoritarismo, que pode vir a causar danos às equipes sob este tipo de gestão, pois, que não maioria das vezes o talento dos funcionários são negligenciados, por conta do uso indiscriminado de poder dentro da organização.

No caso da empresa estudada, não foi surpresa a presença de gestor autoritário, pois, observa-se no cotidiano da organização atitudes consideradas autocráticas, como a falta de reconhecimento da equipe, tratamento de forma diferenciada aos funcionários, dentre outras. E como resposta a este estudo conclui-se que o principal impacto causado por este tipo de gestão, parece ser a desmotivação, pois, os indivíduos têm muitas necessidades e dentre elas a necessidade de reconhecimento, fazendo com que não se produza resultados positivos, tornando-os frustrados, vindo a desenvolver comportamentos irracionais, como agressão e resignação.

Isto configura um indicativo de que a INFRAERO/AP deve criar, urgentemente, estratégias para alterar esse quadro, buscando formar uma equipe de trabalho multidisciplinar (Psicólogos, Pedagogos, Assistentes Sociais, Psiquiatras e Médico do Trabalho) para a construção de um programa que atue de forma efetiva nas lideranças da organização, atuando nos conflitos interpessoais, na recolocação profissional, na avaliação de desempenho, no sistema de recrutamento e seleção e em políticas de valorização, treinamento e qualificação.

Enfatiza-se a importância que a INFRAERO/AP deve ter, em se preocupar com o potencial de destrutividade de alguns gestores, para que se possa lidar com as distorções do uso do poder dentro da empresa, mas também não se pode esquecer que as pessoas são um ser em construção e que sua identidade é móvel, passível de alterações, portanto, se adequadamente trabalhado os pontos negativos, os resultados poderão ser satisfatórios.

A principal limitação deste trabalho diz respeito à dificuldade de se encontrar na literatura existente, definição do que vem a ser uma organização autoritária, qual o comportamento do líder autoritário dentro das organizações e as consequências da prática deste tipo de liderança em sua equipe de trabalho. Uma vez que o autoritarismo é parte integrante no perfil de alguns gestores, e partindo dessa limitação, sugere-se um estudo específico, com metodologia adequada que permita analisar a gestão autoritária, a fim de se observar até que ponto esse tipo de gestão afeta a qualidade de vida dos liderados e o desempenho da organização.

## REFERÊNCIAS

ARANTES, Nélio. **Sistemas de gestão empresarial: conceitos permanentes na administração de empresas válidas**. São Paulo: Atlas, 1998.

BARBETTA, Pedro Alberto. **Estatística aplicada às ciências sociais**. Florianópolis: UFSC, 2002.

BARROS, T. S. TORRES, A. R. R. PEREIRA, C. **Autoritarismo e adesão a sistemas de valores psicossociais**, Psico-USF, v. 14, n. 1, p. 47-57, jan./abr.2009.

BRANCO, Paulo Durval e VERGARA, Sylvia Constante. **Empresa humanizada: a organização necessária e possível**. In: Gestão Empresarial: o fator humano/Coord. Thomaz Wood Jr. São Paulo, 2002.

BERGAMINI, C. W. **Liderança administração do sentido**. São Paulo: Atlas, 1994.

DAVEL, Eduardo et VERGARA, Sylvia Constant (org.). **Gestão com pessoas e subjetividade**. 1. ed. 4. reimpr. São Paulo: Atlas, 2007.

DEJOURS, C., ABDUCHELI, E., & JAYET, C. (2007). **Psicodinâmica do trabalho: Contribuições da Escola Djouriana à análise da relação prazer, sofrimento e trabalho**. São Paulo: Atlas.

DRUCKER, P. F. **O que torna um executivo eficaz**. Harvard Business Review America Latina. Santiago, jun. 2004.

INFRAERO. **A Infraero e o desafio do novo Brasil**. Disponível em: <<http://www.infraero.gov.br/index.php/br/a-infraero.html>>. Acesso em: 30 de maio de 2011.

LACOMBE, Francisco José Masset. **Recursos humanos: princípios e tendências**. São Paulo: Saraia, 2005.

MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru. **Teoria Geral da Administração**. São Paulo: Atlas, 2008.

SOTO, Eduardo. **Comportamento organizacional: o impacto das emoções**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2005.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e relatórios de Pesquisa em Administração**. São Paulo: Atlas, 2009.

VILELA, J.R. de P. X., CARVALHO NETO, A. e LOPES, H. E.G. **O autoritarismo em cooperativas e em empresas privadas: uma investigação com dirigentes e gerentes por meio de uma escala baseada na Escala F de Adorno**. R.Adm., São Paulo, v.45, n.1, p.84-96, jan./fev./mar.2010.



## APÊNDICES

### Apêndice A – Questionário

#### PESQUISA

Prezado participante,

Solicito a sua colaboração para participar desta pesquisa acadêmica que tem como objetivo obter informações para identificar os diversos perfis de liderança, a nível gerencial, existentes na empresa, objeto de pesquisa de trabalho de conclusão de curso (TC), da Turma A do Polo Macapá, do Curso Graduação em Administração a Distância, da Universidade de Brasília - UnB. Os dados coletados servirão como base para a realização deste estudo. Além de ANÔNIMA, toda informação fornecida por você será mantida confidencial. Não há necessidade de se identificar nominalmente.

Agradeço antecipadamente a sua colaboração.

Sexo: masculino ( )    Feminino ( )    Idade: \_\_\_\_\_

Cargo: \_\_\_\_\_

**Assinale “sim”, “não” ou “prefiro não opinar”, para responder as perguntas que mais identificam o comportamento do seu Gerente.**

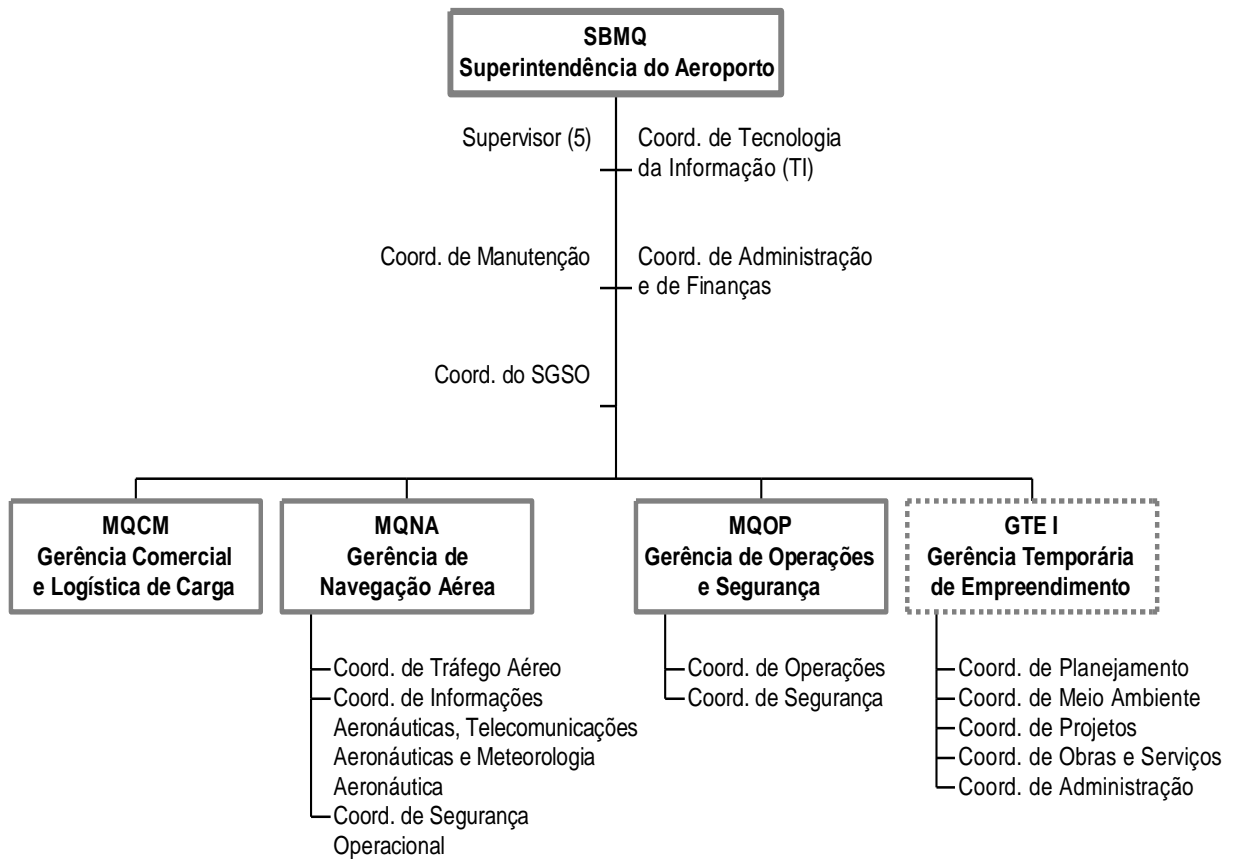
Perguntas: O seu Gerente...	Sim	Não	Prefiro não opinar
...faz você perceber que sua atribuição contribui para o desejado desempenho da empresa?			
...divulga ao efetivo, de imediato, informações recebidas em reuniões da alta administração?			
...se preocupa com aparência pessoal dele (gerente)?			
...aceita as opiniões dos seus subordinados?			
...delega tarefas com facilidade?			
...costuma ficar irritado quando é contrariado?			
...costuma agir com você de forma ética?			
...costuma tratar funcionários de forma diferenciada conforme o cargo?			
...costuma defender a equipe quando esta encontra dificuldades?			
...assume os erros junto com a equipe?			
...costuma dividir as vitórias com a equipe?			
...costuma defender somente o ponto de vista dele (gerente)?			
...Utiliza sua afinidade pessoal para julgar comportamento profissional?			
...demonstra gostar de ser bajulado?			
...se mostra culto e competente?			
...demonstra ser supercioso?			
...costuma bajular seus superiores?			
...costuma agir com você de uma forma dentro da empresa e de outra forma fora do ambiente de trabalho?			
...demonstra dar importância rígida a valores convencionais?			
...costuma demonstrar ser o centro das atenções?			

Data do preenchimento: \_\_\_\_\_

## ANEXOS

### Anexo A – Organograma da Infraero Macapá

**Aeroporto Internacional de Macapá**  
**Alberto Alcolumbre**  
**Grupo II**

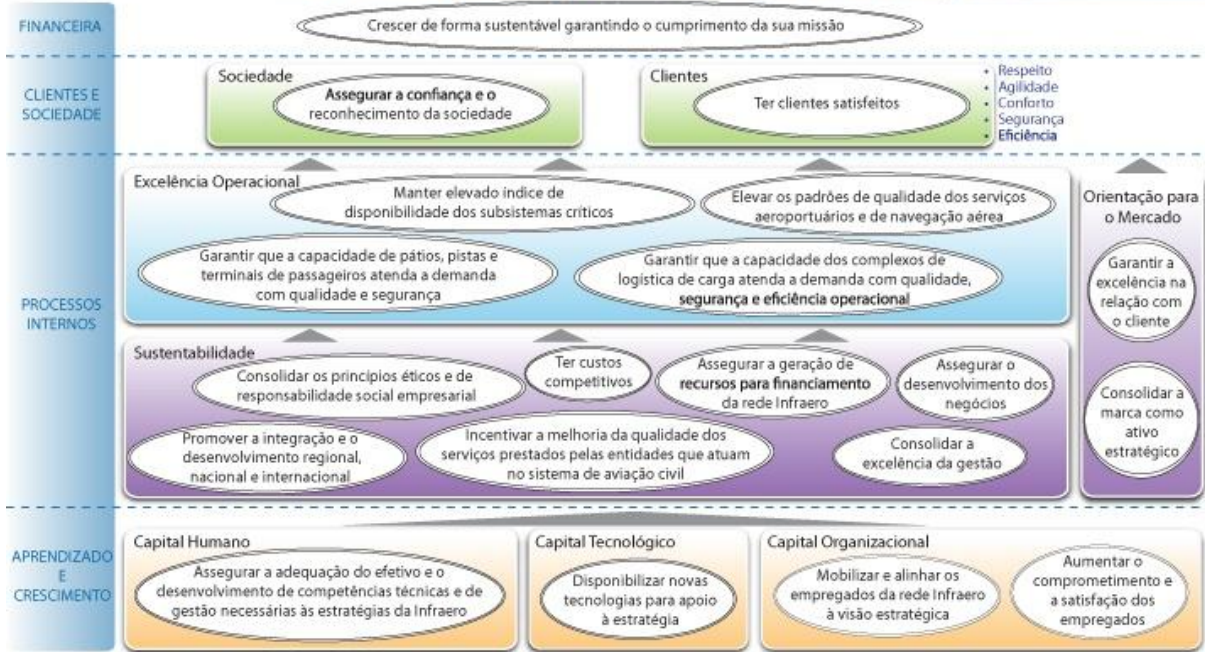


## Anexo B – Mapa Estratégico Infraero 2010-2014

### MAPA ESTRATÉGICO 2010 - 2014

**MISSÃO:** Prover infraestrutura e serviços aeroportuários e de navegação aérea, contribuindo para a integração nacional e o desenvolvimento sustentável do País.

**VISÃO:** Ser reconhecida pela excelência da infraestrutura e dos serviços aeroportuários e de navegação aérea.



## Anexo C – Estrutura Geral Infraero

