



UNIVERSIDADE FEDERAL DO CEARÁ
FACULDADE DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO, ATUÁRIA E
CONTABILIDADE
DEPARTAMENTO DE ADMINISTRAÇÃO
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO

RUAN ROBERTO DE MELO

ANÁLISE DE PERFIS DE LIDERANÇA AUTORITÁRIO FORTE E
PARTICIPATIVO NO FILME A FUGA DAS GALINHAS SEGUNDO A TIPOLOGIA
DE LIKERT

FORTALEZA

2018

RUAN ROBERTO DE MELO

ANÁLISE DE PERFIS DE LIDERANÇA AUTORITÁRIO FORTE E PARTICIPATIVO
NO FILME A FUGA DAS GALINHAS SEGUNDO A TIPOLOGIA DE LIKERT

Monografia apresentada ao curso de
Administração, do Departamento de
Administração da Universidade Federal do
Ceará, como requisito parcial para obtenção do
Título de Bacharel em Administração

Orientador: Prof. Dr. Daniel Barboza
Guimarães

FORTALEZA

2018

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação
Universidade Federal do Ceará
Biblioteca Universitária
Gerada automaticamente pelo módulo Catalog, mediante os dados fornecidos pelo(a) autor(a)

- M486a Melo, Ruan Roberto de.
Análise de perfis de liderança autoritário forte e participativo no filme A fuga das galinhas segundo a tipologia de Likert / Ruan Roberto de Melo. – 2018.
33 f.
- Trabalho de Conclusão de Curso (graduação) – Universidade Federal do Ceará, Faculdade de Economia, Administração, Atuária e Contabilidade, Curso de Administração, Fortaleza, 2018.
Orientação: Prof. Dr. Daniel Barboza Guimarães.
1. Liderança. 2. Perfis. 3. Likert. 4. Estudo observacional. 5. Análise fílmica. I. Título.

CDD 658

RUAN ROBERTO DE MELO

ANÁLISE DE PERFIS DE LIDERANÇA AUTORITÁRIO FORTE E PARTICIPATIVO
NO FILME A FUGA DAS GALINHAS SEGUNDO A TIPOLOGIA DE LIKERT

Monografia apresentada ao curso de
Administração, do Departamento de
Administração da Universidade Federal do
Ceará, como requisito parcial para obtenção do
Título de Bacharel em Administração

Aprovada em ___/___/_____.

BANCA EXAMINADORA

Prof. Dr. Daniel Barboza Guimarães
Universidade Federal do Ceará

Prof. Dr. Hugo Osvaldo Acosta Reinaldo
Universidade Federal do Ceará

Prof. Dr. Marcelo Victor Gomes
Universidade Federal do Ceará

A Deus,

Por sempre saber o que é melhor para minha
vida.

AGRADECIMENTOS

Aos meus pais, por todo esforço e suor dedicados ao longo de minha vida para que esta conquista pudesse ser realizada. Vocês são meu exemplo.

A minha esposa, Jéssica, por todo suporte e me trazer confiança em todos os momentos. Amo você.

Aos professores Hugo e Daniel, pela oportunidade e pelo tempo dedicado para que esta etapa fosse concluída.

Ao meu irmão Ronney pelas ajudas pontuais e a todos que direta ou indiretamente participaram desta caminhada e da conclusão dessa etapa em minha vida. Meus mais sinceros agradecimentos.

RESUMO

O presente trabalho visa analisar os perfis de liderança no filme “A fuga das galinhas” segundo teoria proposta por Likert (1979). Como objetivos específicos podem-se destacar: salientar/ressaltar a importância dos estudos de Likert para o processo de gestão empresarial; identificar as características de conduta dos personagens selecionados no filme em questão; estabelecer relações entre os tipos de liderança observadas na teoria e sua eficácia na resolução dos problemas expostos no longa-metragem. A pesquisa documental foi realizada entre os meses de julho e outubro de 2018, a partir de uma análise fílmica com abordagem qualitativa. O exame da obra cinematográfica escolhida foi embasado por revisão bibliográfica. Os resultados encontrados servem como fortalecimento à teoria apresentada, visto que o pesquisador mostra que há um maior engajamento por parte dos colaboradores à medida que a liderança se distancia de um modelo autoritário, mantendo seu o foco no empregado e não apenas no serviço, indo ao encontro do referencial teórico deste estudo.

Palavras-chave: Liderança. Perfis. Likert. Estudo observacional. Análise fílmica.

ABSTRACT

The present work intends to analyze the leadership profiles in the film "Chicken Run" according to the theory proposed by Likert (1979). Specific objectives can be highlighted: emphasize the importance of the Likert studies for the business management process; identify the behavioral characteristics of the characters selected in the movie in question; to establish relationships between the types of leadership observed in the theory and its effectiveness in solving the problems exposed in the feature film. The documentary research was performed between the months of July and October of 2018, based on a filmic analysis with a qualitative approach. The examination of the chosen cinematographic work was based on bibliographical revision. The results found serve as a reinforcement to the presented theory, since the researcher shows that there is a greater commitment on the part of the collaborators as the leadership moves away from an authoritarian model, keeping its focus on the employee and not only on the service, agreeing with the theoretical reference of this study.

Keywords: Leadership. Profiles. Likert. Observational study. Film analysis.

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Origens da função gestão de pessoas.....	11
Quadro 2 - Conceitos de liderança, segundo alguns autores.....	14
Quadro 3 - Características organizacionais e de desempenho de diversos sistemas de administração segundo uma análise comparativa.....	20
Quadro 4 - Características de funcionamento de um sistema com os perfis de liderança das personagens Senhora Tweedy e Ginger, do filme A fuga das galinhas, segundo uma análise comparativa.....	30

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	9
2	REFERENCIAL TEÓRICO.....	10
2.1	Liderança: origem da abordagem e conceitos	10
2.2	Tipologia ou sistemas de Likert	15
3	METODOLOGIA	22
3.1	Métodos de pesquisa	22
3.2	Apresentação do filme.....	23
4	RESULTADOS.....	25
4.1	Sobre os personagens	25
4.2	Análise dos dados	26
5	Conclusão	31
	REFERÊNCIAS	32

1 INTRODUÇÃO

No meio organizacional, a liderança é fator fundamental para as aspirações de que projetos desenvolvidos tenham um rumo a ser seguido. Conforme Bass (2008 *apud* HOY; MISKEL e TARTER, 2015), a liderança pode ser considerada como um fator para o sucesso ou fracasso na organização.

Conforme Kinicki e Kraitner (2006 *apud* TADEUCCI, 2011) pesquisadores passaram a desenvolver estudos sobre estilos de liderança que descreviam comportamentos comuns. Este é um dos fatores para o surgimento da teoria dos estilos comportamentais, na qual o foco no comportamento do líder passava a ser estudado como fator de maior influência, retirando o destaque que os traços de personalidade dos líderes antes possuíam.

Dentre as teorias relacionadas a de estilos comportamentais, destaca-se a Tipologia de *Likert*. Guimarães (2012) aponta que *Likert* (1979) indicou quatro estilos de liderança, procurando estabelecer relações entre o comportamento de uma liderança e sua eficácia, como base para a classificação proposta. Eles são: autoritário coercitivo, autoritário benevolente, consultivo e participativo.

Para servir como plano de análise sobre o tema, foi selecionado o filme “A fuga das galinhas”, dirigido por Peter Lord e Nick Park e produzido pela *Aardman Animations*, sendo lançado no ano 2000. História no modelo de animação, que traz em seu decorrer alguns tipos de líderes, cada qual com suas decisões e características frente aos diferentes objetivos propostos.

O objetivo geral visa analisar os perfis de liderança no filme “A fuga das galinhas” segundo teoria proposta por *Likert* (1979) e, tem por objetivos específicos:

- a) salientar/ressaltar a importância dos estudos de *Likert* para o processo de gestão empresarial;
- b) identificar as características comportamentais dos personagens selecionados no filme “A fuga das galinhas” de acordo com a teoria apresentada;
- c) estabelecer relações entre os tipos de liderança observadas e sua eficácia na resolução dos problemas apresentados no filme.

Dessa forma, o presente trabalho foi dividido em seções, sendo a primeira esta introdução, a segunda o referencial teórico com conceitos sobre liderança e campos onde seu estudo surgiu e, posterior aprofundamento da tipologia de *Likert*; a terceira que indica a metodologia adotada na produção deste trabalho; a quarta, os resultados, onde será apresentada a análise proposta e, por fim, as considerações finais sobre os principais achados neste estudo.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Para dar base ao que será analisado, apresentar-se-á o surgimento do pensamento sobre a temática da liderança no século XX, seguido de conceitos e desenvolvimento de estudos dos principais autores sobre ela. Será dado um enfoque principal à tipologia de Likert.

2.1 Liderança: origem da abordagem e conceitos

Uma organização possui vários fatores para seu gerenciamento, dentre eles estão estoque, finanças, logística. Um, dentre todos deles, possui uma importância diferenciada: o fator humano. Seja qual for o ramo de atuação da empresa, é a correta gestão que trará crescimento e desenvolvimento como um todo e, conseqüentemente, avanço para o objetivo proposto em sua visão organizacional.

“Gestão de pessoas é a metodologia administrativa que proporciona sustentação às otimizadas coordenação, supervisão, orientação e desenvolvimento dos profissionais que trabalham na empresa” (OLIVEIRA, 2009, p.78). O autor aponta que a origem dos estudos no campo administrativo data das primeiras décadas do século XX. O autor fez um apanhado dessas teorias e os condensou no quadro 1, a seguir.

Quadro 1: Origens da função gestão de pessoas.

Idealizador	Ano	Principal contribuição
Elton Mayo	1932	<ul style="list-style-type: none"> ● Criou a Teoria das Relações Humanas, que foi foco básico do início dos estudos inerentes à gestão de pessoas.
Ordway Tead	1935	<ul style="list-style-type: none"> ● Correlacionou as interações entre: <ul style="list-style-type: none"> ○ administração democrática e liderança; e ○ autoridade e poder pessoal
Kurt Lewin	1939	<ul style="list-style-type: none"> ● Analisou a influência da liderança sobre o comportamento dos grupos de trabalho. ● Foi precursor da dinâmica de grupo. ● Coordenou os estudos de tipos de liderança: <ul style="list-style-type: none"> ○ autoritária (decisões do líder); ○ liberal (líder não interfere nas decisões do grupo); e ○ democrática (decisões são do grupo). ● Reconheceu a existência de grupos formais e informais.
Mary Follet	1942 (ano de consolidação de suas ideias, pois morreu em 1933)	<ul style="list-style-type: none"> ● Colocou a autoridade como parte do processo e da dinâmica empresarial. ● Fortaleceu o conceito de liderança pelas melhores relações interpessoais, entre chefes e subordinados. ● Criou a “lei decisória situacional”, em que as realidades do momento influenciam a decisão tomada.

Continua

Idealizador	Ano	Principal contribuição
Richard Beckard	1945	<ul style="list-style-type: none"> • Criador do termo <i>desenvolvimento organizacional</i> e o primeiro a estruturar a ideia. • Coordenou a criação dos grupos de treinamento de sensibilidade para prover <i>feedback</i> aos indivíduos a respeito de suas atuações em situações desestruturadas (trabalhos consolidados em 1959).
Rensis Likert	1946	<ul style="list-style-type: none"> • Coordenou o desenvolvimento de pesquisa de entrevistas e de <i>feedback</i>, com a finalidade de analisar assuntos diversos junto aos empregados e repassar os resultados aos supervisores e gerentes, visando a melhoria das condições de trabalho (estudo consolidado em 1961).
Abraham Maslow	1954	<ul style="list-style-type: none"> • Criou o modelo de “hierarquia de necessidades” para explicar as origens da motivação humana (estudo revisto e consolidado em 1970).
Frederick Herzberg (com Bernard Mausner e Barbara Snderman)	1959	<ul style="list-style-type: none"> • Estudaram a motivação no trabalho, separando os “fatores de higiene” - que estão fora do controle dos funcionários - e os “fatores de motivação” - que estão sob o controle dos funcionários das empresas. • Também estruturaram o processo de enriquecimento de tarefas, criando situações mais interessantes para os profissionais das empresas
Chris Argyris	1962	<ul style="list-style-type: none"> • Interligou a competência interpessoal e a efetividade das empresas. Em 1968, estudou o aprendizado profissional e sua influência nos processos de mudanças nas empresas.
Warren Bennis	1966	<ul style="list-style-type: none"> • Analisou os efeitos das mudanças rápidas e inesperadas nas empresas. • Analisou a administração das empresas no futuro, recebendo influências do ambiente, das características da comunidade, dos valores de trabalho, das tarefas, dos objetivos, da estrutura organizacional e do nível motivacional (trabalho confluído em 1973).
Paul Hershey e Keneth Blanchard	1972	<ul style="list-style-type: none"> • Criaram a liderança situacional, em que cada <i>caso é um caso</i>.
William Ouchi	1982	<ul style="list-style-type: none"> • Estabeleceu a “Teoria Z”, pela qual o envolvimento e participação são a chave do aumento da produtividade.

Fonte: Oliveira (2009, p.79)

Conforme observado no quadro 1, a demasiada importância está no fato que este campo do pensamento administrativo pode ser ligado a vários assuntos da gestão, a saber: mudanças planejadas na empresa, lideranças, equipes multidisciplinares e administração do conhecimento (OLIVEIRA, 2009).

Andrade (2011) aponta que no campo administrativo, diversas linhas de pensamento e abordagens surgiram para abordar o quesito humano e como lidar com este

importante fator organizacional. Para este autor, a abordagem comportamentalista se destaca como uma redefinição geral de conceitos administrativos. Ainda destaca que esta amplia e diversifica os conteúdos anteriormente estudados nas escolas de administração.

Segundo Maximiano (2012, p.194) “liderança é a realização de metas por meio da direção de colaboradores. A pessoa que comanda com sucesso seus colaboradores para alcançar finalidades específicas é líder”. Afirma ainda que “não é apenas habilidade pessoal, mas um processo interpessoal dentro de um contexto complexo, no qual outros elementos estão presentes” (MAXIMIANO, 2012, p.195).

Para Koontz (2009, p.440) a chefia “é definida como influência, isto é, a arte ou processo de influenciar pessoas para que alcancem as metas do grupo com êxito, disposição e entusiasmo”. Os líderes são os que ajudam um grupo a abstrair uma aplicação máxima de suas capacidades, alcançando assim os objetivos propostos (KOONTZ, 2009).

Chiavenato (2006) complementa esse pensamento observando que ela é um tipo de governo entre pessoas, onde uma age no sentido de modificar ou provocar um comportamento de outra, estando esta influência ligada a conceitos de poder e autoridade.

“Uma influência interpessoal exercida em dada situação e dirigida pelos processos de comunicação humana para a consecução de um ou mais objetivos específicos” (CHIAVENATO, 2006, p. 157).

De acordo com Oliveira (2009, p.82),

Liderança é o processo em que uma pessoa é capaz, por suas características individuais, de apreender as necessidades dos profissionais da empresa, bem como de exprimi-las de forma válida e eficiente, obtendo o engajamento e a participação de todos no desenvolvimento e na implementação dos trabalhos necessários ao alcance das metas e objetivos da empresa.

Oliveira (2009, p.82) também indica que o líder é alguém a quem atribuem este papel “quando veem nele a projeção de suas expectativas e desejos mais profundos realizados”.

Essa posição de destaque para Guimarães (2012, p.30), “é necessária para fazer as coisas acontecerem e para garantir a realização de esforços até atingir os resultados previstos de maneira certa. O líder precisa comandar e gerenciar”. O autor ainda expõe que a função principal dessa pessoa é conciliar os objetivos gerais da organização com as metas individuais de cada indivíduo da equipe.

Andrade (2011) sintetiza, em seu estudo, diversos conceitos sobre liderança, conforme pode ser observado no quadro 2, apresentado a seguir:

Quadro 2: Conceitos de Liderança, segundo alguns autores

Autores	Conceitos de Liderança
Tannembaum et al., 1972	Liderança é a influência interpessoal exercida em uma situação por intermédio do processo de comunicação, para que seja atingida uma meta ou metas especificadas. A liderança sempre envolve tentativas por parte do líder (influenciador) para afetar (influenciar) o comportamento do seguidor (influenciado) ou seguidores em uma situação. Com base nessa definição, observa-se como a liderança está relacionada à comunicação. A comunicação é vista pelos autores como o único processo pelo qual um líder pode atuar. O líder usa a comunicação para afetar as atitudes dos subordinados. Ou seja, ele não está interessado apenas em transmitir por transmitir.
Henry e Blanchard, 1976	Liderança é o processo de exercer influência sobre um indivíduo ou um grupo, nos esforços para a realização de um objetivo em determinada situação. Dessa definição de liderança, segue-se que o processo liderança é uma função do líder, do seguidor e de outras variáveis da situação. L=F(l.s.v). L=Liderança; F= função; l= liderança; s= situação; e v=variáveis da situação.
Stogdill, 1948	Liderança não é uma questão de status ou de mera posse de uma determinada combinação de características. Parece mais uma relação operacional entre os membros do grupo, na qual o líder adquire status por meio da participação ativa e da combinação de sua capacidade de levar bom termo trabalhos que exijam cooperação.
Katz e Kahn, 1978	A liderança concebida como uma capacidade é conceito escorregadio, já que depende excessivamente de propriedades da situação e das pessoas que deverão ser lideradas. Por exemplo, se o contramestre que exerce liderança poderosa subisse ao ofício de presidente, será que sua capacidade para liderança ainda se manifestaria? Esses autores consideravam ‘a essência da liderança organizacional como o incremento influencial’. Além de estar acima do cumprimento mecânico das diretivas rotineiras da organização.

Fonte: Andrade (2011, p.111)

Koontz (2009, p.442) expõe que a habilidade de liderar parece ser composta por pelo menos quatro componentes importantes:

- 1) A capacidade de utilizar o poder com eficácia e de maneira responsável, 2) a capacidade de compreender que os seres humanos têm diferentes forças motivadoras em diversos momentos e em diferentes situações, 3) a capacidade de inspirar e 4) a capacidade de atuar de maneira a desenvolver um clima que leve a responder e a despertar motivações.

Para Andrade (2011) esse papel possui funções distribuídas em quatro categorias, a saber: a definição da missão e do papel da organização; encarnação organizacional da finalidade; a defesa da integridade organizacional e; o apaziguamento do conflito interno.

Koontz (2009, p.443) afirma,

O princípio fundamental da liderança é: visto que as pessoas tendem a seguir aqueles que, do seu ponto de vista, lhes oferecem um meio para satisfazer suas metas pessoais, quanto mais os administradores compreendam o que motiva seus subordinados e como esses motivadores operam, e quanto mais demonstrem essa compreensão ao realizar suas ações gerenciais, é mais provável que sejam líderes eficazes.

Estando a par de todas essas informações, é nítido que não se faz necessário estar em posição superior em uma organização ou grupo para ser um líder. Mas é dever da

organização, para maximização de seus fatores, que os líderes estejam em posições de chefia, possuindo o perfil necessário para a realização do objetivo proposto.

Para Tonet (2012), as transformações que caracterizam o mundo organizacional permitem a observação que a liderança é, acima de tudo, uma relação líder e seguidor, voltado para cumprimento dos objetivos mútuos. Fica evidente que se caracteriza como um projeto compartilhado.

Conforme Viana (2018), essa posição de destaque é um fator de sucesso para todas as organizações. Afirma ainda que a necessidade de líderes que sejam capazes de promover engajamento e motivação em busca de objetivos únicos é grande. O autor ressalta ainda que as organizações de sucesso, com equipes de alto desempenho só conseguem se materializar com uma liderança de excelência.

Segundo Kouses e Posner (2011), a liderança é uma atividade coletiva, onde o líder obcecado no que é melhor para os outros, e não para si, é que fortalece o relacionamento entre o mesmo e seus subordinados.

Maximiano (2012, p. 195) mostra que o contexto de chefia é uma combinação de quatro variáveis ou elementos, “(1) as características do líder, (2) as motivações dos liderados, (3) as características da missão ou tarefa a ser realizada e (4) a conjuntura social, econômica e política”. O perfil de liderança a ser aplicado, deve então, ser moldado não apenas ao líder, e sim, à necessidade da ocasião, que envolvem fatores de quem irá liderar e para qual objetivo.

Andrade (2011) afirma que através da teoria dos estilos de liderança utilizados pelos dirigentes em relação aos seus subordinados, é que o tema é geralmente analisado e entendido. Sobre os estilos de administração, o autor mostra que Likert (1979) propôs a classificação de sistemas administrativos, estabelecendo quatro perfis organizacionais. Sistema este com foco de observação sobre líderes e sua eficácia, onde o estudo da eventual efetividade sobre os liderados e do resultado, traçou um novo ponto de estudo na teoria comportamental.

Likert (1979) não trata dos aspectos motivacionais desta escola e sim dos sistemas de administração. Sua abordagem é sobre a influência da liderança na produtividade e o comprometimento dos colaboradores. O autor, desenvolve, portanto, uma tipologia que aborda uma análise sobre os diferentes tipos de líderes.

2.2 Tipologia ou sistemas de Likert

Conforme afirma Andrade (2011, p.127), “a partir dos estudos de Michigan sobre Liderança, Likert fez algumas pesquisas amplas, a fim de descobrir um padrão geral de administração usado por administradores mais produtivos, em contraste com os usados pelos outros”. Ele percebeu então, que, dependendo da orientação do líder, poderia se extrair de um grupo uma maior ou menor produção. Viu que, ao contrário do pensamento geral com foco nos resultados dos subordinados, o líder “centrado no empregado” conseguia as melhores produções de seu grupo.

Para Likert (1979), os supervisores que registravam os melhores padrões de desempenho tinham seu foco, em um primeiro instante, nos aspectos humanos dos problemas de seus subordinados. E procuravam grupos de trabalho que fossem realmente eficientes, com metas de produtividade altas.

Likert (1952, *apud* Likert 1979) mostra o ponto de vista de um gerente de uma divisão altamente produtiva:

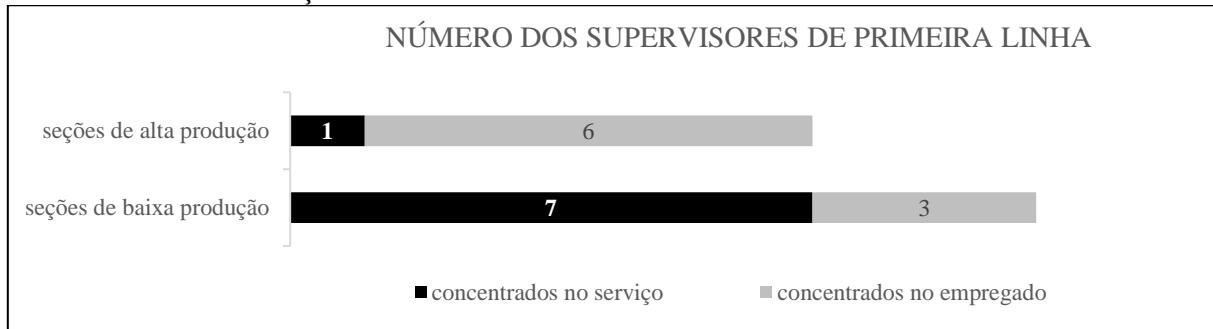
Um dos meios pelos quais conseguimos um alto nível de produção é deixando as pessoas fazerem o serviço que desejam enquanto estiverem atingindo os objetivos. Acredito em deixá-los fugir à monotonia, em fazê-los sentir que são algo muito especial e não apenas peças de uma máquina. De vez em quando digo-lhes que, se o trabalho se tornar demasiado fatigante, podem sair por alguns minutos... se impedir que os empregados se sintam acossados, desenvolverão o esforço necessário para terminar o serviço no tempo exigido.

Vê-se que este foco nos problemas dos subordinados contrasta com a visão ineficiente dos supervisores que se interessavam apenas na produção, que denominaram a este novo sistema de “um luxo a qual não poderiam dedicar tempo”, não atentando para o iminente aumento de produtividade que este método traria (LIKERT, 1979). Esses superiores supunham que por sua experiência no trabalho, a única forma de obter a produção por parte do subordinado seria através da coerção e do foco centrado em produtividade.

Segundo Chiavenato (2006, p. 161), a liderança centrada na tarefa “trata-se de um estilo [...] preocupado estritamente com a execução da tarefa e com seus resultados”. Argumenta ainda que é um modo que se preocupa que as coisas sejam feitas segundo métodos pré-estabelecidos e com os recursos que estão disponíveis.

Conforme observado por Likert (1979), pode-se observar na figura 1, a seguir, que a maior parte dos supervisores das seções de alta produção possuem como foco o empregado, não o serviço.

Figura 1: Supervisores “concentrados no empregado” produzem mais do que supervisores “concentrados no serviço”.



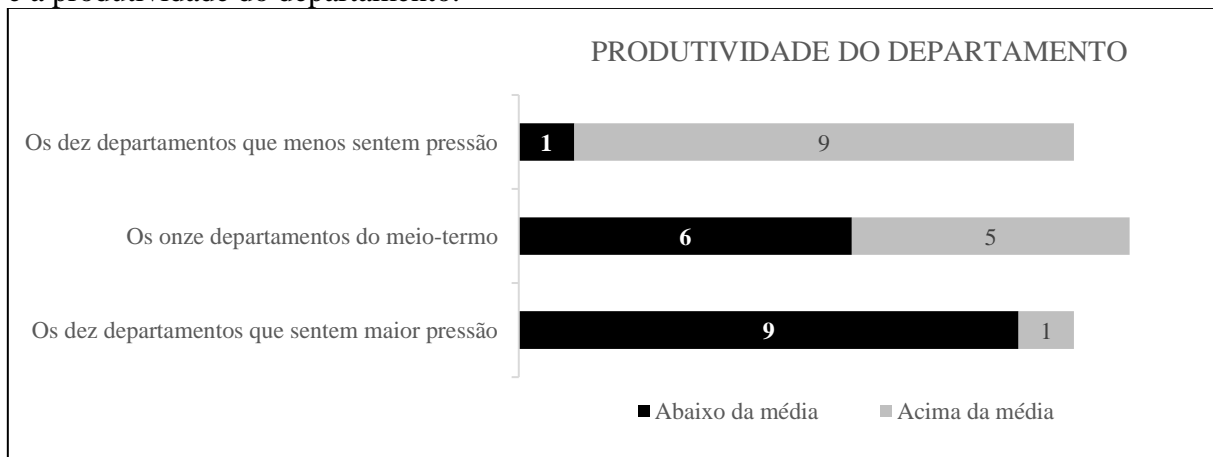
Fonte: Likert (1979, p. 21)

É nítido que a supervisão “concentrada no empregado” possui maior representatividade nos setores de alta produção, visto também que o inverso está presente nas seções de baixa produção, com número maior de supervisores de primeira linha concentrados no serviço.

Para Chiavenato (2006, p.161), uma liderança centrada nas pessoas “trata-se de um estilo preocupado com os aspectos humanos dos subordinados e que procura manter uma equipe de trabalho atuante, dentro de maior participação nas decisões”. Onde há uma maior ênfase nas pessoas que no trabalho em si e foco maior em metas que em métodos, não descuidando do nível desejado de empenho. O líder também procura entender e ajudar os subordinados.

Likert (1979) também demonstra que, conforme há uma menor pressão para melhora em desempenho, mais produtivo é o departamento em comparação com a média, conforme aponta a figura 2, a seguir.

Figura 2: Relação entre a pressão exercida sobre os homens no sentido de melhor desempenho e a produtividade do departamento.



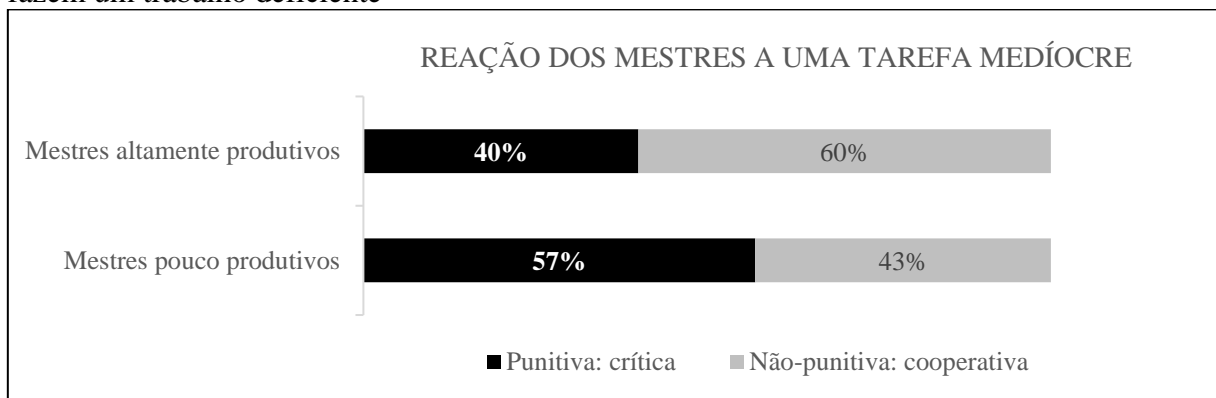
Fonte: Likert (1979, p. 22)

A figura 2 ratifica a conclusão que a supervisão concentrada no serviço está ligada a baixa produtividade. A partir deste ponto, infere-se também que há uma proporção inversa entre a pressão exagerada por um melhor desempenho e a quantidade de trabalho produzida. Ou seja, que o conflito entre os supervisores e empregados está relacionado a baixa produtividade. Georgopoulos (1957, *apud* Likert, 1979) mostra que foi descoberta uma relação entre o índice de conflito do empregado com a supervisão, segundo a visão do subordinado, e o nível de produção dos empregados.

Likert (1979) traz também o paralelo sobre uma supervisão geral e não rigorosa e o alto nível de produtividade, relacionando-os. Mostrando que os tais supervisores expõem aos subordinados o que precisa ser feito e lhes dá liberdade para executar a tarefa, confiando na experiência dos mesmos para realizá-la. Já os supervisores encarregados de baixa produção tendem a gastar mais tempo dando instruções específicas.

Outro ponto retratado em sua obra, mostra que “o interesse autêntico e a solicitude desinteressada da parte de um supervisor pelo sucesso e bem-estar de seus subordinados têm um efeito marcante sobre o desempenho” (LIKERT, 1979, p.25). Como exemplo pode-se citar a seguinte figura que foi baseada num estudo de turmas de manutenção de vias férreas.

Figura 3: O mestre de alta produtividade é cooperativo e compreensivo quando seus homens fazem um trabalho deficiente



Fonte: Likert (1979, p.26)

Segundo Likert (1979) os capatazes de alta produtividade tendiam a ignorar os erros que seus homens cometiam, já os de baixa produtividade, a criticar e punir quando havia equívocos por parte de seus subordinados.

Likert (1979) verificou também que os superiores que treinavam os subordinados para tarefas mais importantes conseguiam um nível mais elevado de desempenho dos mesmos. Algo contrastante com os que achavam que era apenas perda de tempo e tinham o receio de uma eventual promoção dos que a eles estavam em subordinação. O autor salienta também o

fato que a pressão exagerada para um melhor desempenho corresponde também a um baixo nível de confiança e fé no supervisor.

Mais adiante em sua pesquisa, Likert (1979) também faz o paralelo que uma supervisão não rigorosa se relaciona mais vezes com um alto índice de produtividade. Acenando que a forma para extrair um melhor desempenho dos funcionários vem do fato de tratá-los como são, como humanos que possuem necessidades diferenciadas e que necessitam de uma visão mais voltada as suas limitações. Mostra que o tempo subtraído da tarefa dos subordinados para debater problemas pessoais não era desperdiçado. Isso resulta em um melhor desempenho se o empregado toma como interesse autêntico e não intromissão em sua vida particular

Através do desenvolvimento e conclusão destas pesquisas, Likert (1979) propôs uma classificação dos sistemas administrativos, conhecidos como perfis ou sistemas organizacionais de Likert. No estudo organizacional desenvolvido pelo autor, são classificados quatro estilos de liderança: autoritário forte, autoritário benevolente, consultivo e participativo. O quadro 3, a seguir, ilustra as principais diferenças entre os quatro sistemas propostos.

Quadro 3. Características organizacionais e de desempenho de diversos sistemas de administração segundo uma análise comparativa.

Características de funcionamento	SISTEMA DE ORGANIZAÇÃO			
	AUTORITÁRIO		PARTICIPATIVO	
	Autoritário forte	Autoritário benevolente	Consultivo	Participativo
1. Natureza das forças motivacionais.				
a. Maneira como os motivos são usados	Medo, ameaças, castigo e recompensas ocasionais	Recompensas e algum castigo real ou potencial	Recompensas, castigo ocasional e apelo ao interesse pessoal (envolvimento)	Recompensas [...] através de participação. Participação grupal e envolvimento na fixação de metas.
2. Natureza do processo de comunicação				
a. Quantidade de interação e comunicação dirigida à realização dos objetivos da organização	Muito pouca	Pouca	Regular	Muita, tanto nos indivíduos como nos grupos e entre pares
b. Direção do fluxo de informação	Para baixo	Principalmente para baixo	Para baixo e para cima	Para baixo e para cima, e entre pares
c. Proximidade psicológicas entre superiores e subordinados	Muito distantes	Pode haver relativa aproximação se os papéis forem corretamente observados[...].	Regularmente aproximada	Em regra, muito aproximados
3. Natureza do processo de interação-influência				
a. Quantidade e natureza da interação	Pouca interação e sempre com receio e desconfiança	Pouca interação e geralmente com alguma condescendência dos superiores	Interação moderada, frequentemente com boa dose de confiança	Interação extensiva, amistosa com alto grau de confiança

continua

conclusão

Características de funcionamento	Autoritário forte	Autoritário benevolente	Consultivo	Participativo
3. Natureza do processo de interação-influência				
b. Quantidade efetiva de trabalho cooperativo de equipe	Nenhum	Virtualmente nenhum	Quantidade moderada	Quantidade bem ponderável através de toda organização
4. Natureza do processo de tomada de decisões				
a. Em que escalão da organização são formalmente tomadas as decisões?	O grosso das decisões na cúpula da organização	Diretrizes na cúpula, muitas decisões, dentro dos moldes gerais prescritos, tomadas nos escalões inferiores	Diretrizes gerais e decisões na cúpula, decisões mais específicas tomadas por escalões superiores	Tomada de decisões de forma generalizada através de toda a organização, embora bem integrada mediante processo de ligação proporcionado por grupos sobrepostos
5. Natureza do estabelecimento de metas e expedição de ordens				
a. Maneira habitual de proceder	Ordens expedidas	Ordens expedidas, oportunidade para comentar pode ou não existir	As metas são estabelecidas e ordens expedidas após discussão com subordinados(s) sobre problemas e ação planejada	Exceto em emergências as metas são habitualmente estabelecidas por meio de participação grupal.
b. Existem forças capazes de aceitar, resistir ou rejeitar metas?	As metas são aceitas ostensivamente, mas encontram forte resistência encoberta	As metas são aceitas ostensivamente, mas amiúde encontram resistência encoberta	As metas são aceitas ostensivamente, mas às vezes com certa resistência encoberta	As metas são plenamente aceitas tanto ostensivamente, como particularmente.
6. Natureza do processo de controle				
a. Extensão em que as funções de revisão e controle são concentradas	Altamente concentradas na administração de cúpula	Concentração relativamente alta, com algum controle delegado aos escalões médios e inferiores	Moderada delegação para baixo de processos de revisão e controle; tanto escalões mais baixos como mais altos sentem responsabilidade	Responsabilidade bastante difundida pela revisão e controle, as unidades mais baixas impondo às vezes revisões mais rigorosas e controles mais severos do que a administração de cúpula
b. Extensão em que existe uma organização informal presente apoiando ou se opondo às metas da organização informal	Organização informal presente e opondo-se às metas da organização formal	Organização informal habitualmente presente e opondo-se em parte às metas	Organização informal pode estar presente e pode apoiar ou opor-se em parte às metas da organização formal	A organização informal e formal constitui uma só; por isso todas as forças sociais apoiam esforços para realizar as metas da organização
7. Características do desempenho				
a. Produtividade	Produtividade medíocre	Produtividade regular para boa	Boa produtividade	Produtividade excelente

Fonte: Likert (1979, p.258-268).

No modelo de liderança autoritário forte, é visto que a motivação se dá através de medo, ameaças, castigo e recompensas ocasionais. Quanto a natureza do processo de comunicação, há pouca interação para a realização dos objetivos da organização, com direção do fluxo de informação para baixo e uma elevada distância entre os superiores e subordinados. A interação é pouca e com desconfiança, resultando em uma quantidade nula de trabalho cooperativo.

As decisões no sistema autoritário forte e as funções de revisão e controle estão predominantemente na cúpula, onde a maneira habitual de procedimento é de expedição de ordens. As metas são ostensivamente aceitas, mas encontram forte resistência encoberta, havendo organização informal que oferece oposição. Nas características de desempenho, a produtividade é de nível medíocre.

Relacionado ao primeiro sistema está o autoritário benevolente, recompensas e algum castigo em potencial são as maneiras como a motivação é utilizada. Referente a natureza do processo de comunicação, há pouca interação para a realização dos objetivos da organização, com direção do fluxo de informação principalmente para baixo e uma relativa aproximação, se os papéis forem corretamente observados, entre os superiores e subordinados. Na natureza do processo de interação-influência, há pouca interação e geralmente com alguma condescendência de parte dos superiores e virtualmente nenhum trabalho cooperativo de equipe.

No que tange as decisões, as diretrizes são tomadas na cúpula e algumas em escalões inferiores, as funções de revisão e controle são relativamente direcionadas ao alto escalão, com algum controle delegado aos escalões inferiores. A maneira habitual de procedimento é de expedição de ordens, mas já é possível a oportunidade para comentário. As metas são aceitas ostensivamente, mas amiúde encontram forte resistência encoberta, havendo organização informal que ofereça oposição em parte. Nas características de desempenho, a produtividade é de regular para boa.

No sistema consultivo, recompensas e castigo ocasional, além de apelo ao interesse pessoal, são as maneiras como a motivação é utilizada. Há uma regular quantidade de interação e comunicação dirigida à realização dos objetivos da organização. Direção do fluxo de informação para baixo e para cima e uma regular aproximação entre os superiores e subordinados. No processo de interação-influência há interação moderada, frequentemente com boa dose de confiança, e quantidade moderada de trabalho cooperativo de equipe.

Referente as decisões, são tomadas na cúpula e as mais específicas são feitas em escalões superiores, as funções de revisão e controle são tem moderada delegação para baixo e

tanto os escalões mais altos como os mais baixos sentem responsabilidade. As metas são estabelecidas e ordens expedidas após discussão com subordinados sobre problemas e ação planejada. As metas são aceitas ostensivamente, mas às vezes encontram certa resistência encoberta, havendo organização informal que ofereça oposição ou apoio. Nas características de desempenho, há uma boa produtividade.

O sistema participativo representa uma inversão quanto ao primeiro, recompensas através da participação grupal e envolvimento na fixação de metas são usados como fator para motivação. Há muita interação e comunicação nos grupos e entre os pares, com direção do fluxo de informação para baixo e para cima, e entre os pares, com muita aproximação, em regra, entre os superiores e subordinados. No processo de interação-influência há interação extensiva, amistosa com alto grau de confiança, e quantidade bem ponderável de trabalho cooperativo de equipe em toda a organização.

São tomadas as decisões, de forma generalizada, através de toda a organização, a responsabilidade bastante difundida pela revisão e controle. O estabelecimento de metas e ordens são estabelecidos por meio de participação grupal. As metas são aceitas ostensivamente, como particularmente, havendo organização informal e formal que constituem uma só, com o apoio de todos para cumprimento de metas. Quanto ao desempenho, há uma produtividade excelente.

Em sua obra, Likert (1979) aborda a proposição de superioridade do sistema 4, acenando para que, a partir dele, a liderança extrairia o desempenho máximo de seus colaboradores. Embora seja admitido que os sistemas se confundam uns com os outros, em um molde de continuidade em sua composição. A proposição do autor é que o caminho para a liderança que abstrairá maior entrega e identificação é aquele que mais se aproxima do sistema participativo. Ele mostra que o colaborador que conta com apoio da chefia, tenderá a produzir mais que os demais que não possuem o devido suporte e compreensão de seus líderes.

Após expostas as informações deste referencial teórico, será apresentada, na seção seguinte, a metodologia que dará suporte ao presente trabalho. O próximo tópico, servirá como base para análise posterior do tema aliado a partir da narrativa filmica “A fuga das galinhas”.

3 METODOLOGIA

Nesta seção, serão apontados os procedimentos metodológicos adotados para o estudo esperado, que segue uma construção orientada para obtenção de confiabilidade da pesquisa científica. Os objetivos específicos da análise e o que consta na literatura já anteposta constituirão os pontos de partida do estudo. Entretanto, é importante conceituar, inicialmente, os métodos e as técnicas para poder se ter um melhor entendimento sobre a metodologia e sua origem.

3.1 Métodos de pesquisa

A ciência em sua atual condição é resultado de descobertas ocasionais, em primeiro plano, para depois haverem posteriores pesquisas mais metódicas. Toda descoberta ocasional e empírica de técnicas e conhecimentos sobre os mais diversos pontos, serviu para preparar o surgimento do método científico (CERVO; BERVIAN; SILVA, 2007).

O método não é um modelo, fórmula ou receita que ao sempre ser aplicado se abstrairá o resultado previsto ou desejado. É apenas um conjunto ordenado de procedimentos que se mostraram eficientes na busca do saber (CERVO, BERVIAN; SILVA, 2007).

De acordo com Rampazzo (2005), a metodologia científica é que ensina o “caminho”, ou seja, as normas técnicas que devem ser seguidas na pesquisa científica.

“O método científico aproveita a observação, a descrição, a comparação, a análise e a síntese, além dos processos mentais da dedução e da indução, comuns a todo tipo de investigação, quer experimental, quer racional” (CERVO; BERVIAN; SILVA, 2007, p. 29).

De acordo com a forma de coleta e análise dos dados, as pesquisas podem ser classificadas como quantitativa ou qualitativa. Já no tocante à natureza das estratégias de investigação ou recursos técnicos podem ser elencadas como pesquisas experimentais ou de laboratório, observacionais, documentais e bibliográficas (BAPTISTA; CAMPOS, 2007).

Diante do exposto, a análise aqui proposta será desenvolvida por meio de uma abordagem qualitativa, a qual trabalha com “o universo de significados, motivos, aspirações, crenças, valores e atitudes, o que corresponde a um espaço mais profundo das relações, dos processos e dos fenômenos que não podem ser reduzidos à operacionalização de variáveis.” (SILVEIRA; CÓRDOVA, 2009, p.32). Assim, para verificar os perfis de liderança de Likert na adaptação para o cinema do filme, é preciso antes entender os significados dos mesmos, para em seguida confrontá-los com o filme “A fuga das galinhas”.

De forma mais sucinta Sampieri, Collado e Lucio (2010, p.33) explicam que o “enfoque qualitativo utiliza a coleta de dados sem medição numérica para descobrir ou aprimorar perguntas de pesquisa no processo de interpretação.” Continuam afirmando que o pesquisador qualitativo utiliza técnicas para a coleta de dados, como a observação não estruturada, revisão de documentos, entre outros (SAMPIERI; COLLADO; LUCIO, 2010).

Por método de coleta dos dados, trata-se de uma pesquisa documental. Este modelo de pesquisa procura utilizar o conhecimento disponível em material publicado nos diferentes meios de registro, contribuindo para auxílio do pesquisador na compreensão das contribuições teóricas do tema (BAPTISTA; CAMPOS, 2007).

Conforme Lakatos (2001 apud LOPES, 2006) dentre os materiais que podem servir como fonte de informação para a pesquisa científica estão as fontes não escritas: fotografias, gravações, imprensa falada, entre outras.

A coleta de dados para identificar os tipos de líderes para a análise no presente trabalho é baseada em uma narrativa fílmica. “Analisar um filme ou um fragmento é, antes de mais nada, no sentido científico do termo, assim como se analisa, por exemplo, a composição química da água, decompô-lo em seus elementos constitutivos” (VANOYE, 2000, p. 15).

Em seu sentido estrito, não é tarefa para um “espectador comum”, mas para um profissional que o faz de acordo com uma solicitação ou de um fim comum (MELO, 2000).

Conforme Vanoye (2000, p.12),

analisar um filme não é mais vê-lo, é revê-lo e, mais ainda, *examiná-lo tecnicamente*. Trata-se de uma outra atitude com o objeto filme, que, aliás, pode trazer prazeres específicos: desmontar um filme é, de fato, estender seu registro perceptivo e, com isso, se o filme for realmente rico, usufruí-lo melhor.

Dispostos das presentes informações, segue-se para a posterior seção que trata sobre a apresentação da obra cinematográfica abordada.

3.2 Apresentação do filme

Para o presente trabalho, foi selecionado o filme “A fuga das galinhas” como objeto de análise, a obra lançada ao final do ano 2000 foi dirigida por Peter Lord e Nick Park e produzida pela *Aardman Animations*. Sua escolha veio pelo fato de o referido filme contribuir com a exposição de tipos de líderes que se adequam à teoria proposta.

O filme foi realizado pela técnica da animação (desenho) no modelo de *stop-motion* (um método que utiliza diferentes fotografias em sequência para simular o movimento de um objeto). A história da narrativa se passa em um galinheiro de uma fazenda nos anos de 1950,

onde galinhas cumprem sua função (de pôr ovos) e permanecem vivas, enquanto são produtivas para seus donos. Perante esta situação, há uma galinha que não aceita a forma de vida de todas do local e tenta encontrar um meio de fugir e também levar as demais para fora dali.

O filme evidencia os tipos de liderança desenvolvidos pelos personagens e ao decorrer da história mostra as características de tomada de decisão, entre outros aspectos, de cada um. Contribuindo assim para o aprofundamento da análise.

No estudo em questão, o filme foi assistido três vezes: a primeira para conhecimento sobre a proposta do filme e possível eleição para o projeto; em segunda observação, o fim era da visualização sobre os tipos apresentados de liderança, observado através da característica de cada personagem e a terceira para listagem dos personagens em cada ponto da teoria.

Conforme o filme apresenta diferentes tipos de líderes, a análise e posterior organização dos dados se deu de forma separada, onde a intercalação de momentos de análise se levava para a participação de cada personagem na narrativa.

Após apresentada a metodologia do presente trabalho, a seção posterior aborda os resultados obtidos a partir da análise.

4 RESULTADOS

Segundo o que foi indicado no princípio desta monografia, a análise dos perfis de liderança segundo a tipologia de Likert, a partir da utilização do filme “A fuga das Galinhas”, consiste no objetivo geral almejado. A busca pela identificação dos tipos (perfis) de liderança e a sua relação com a teoria apresentada são os pontos a serem seguidos, onde será também realizada a análise dos dados da narrativa.

4.1 Sobre os personagens

O filme apresenta uma narrativa fictícia, realizado em um modelo de animação. Seu cenário principal e as cenas retratadas no decorrer, em muitos aspectos, trazem exageros a alguns modelos reais de organizações. Dentre esses, podem ser destacados a rigidez, pressão por produção e insatisfação dos colaboradores, que geram descontentamento e baixa produtividade.

A obra cinematográfica entrelaça a história de duas personagens principais: a senhora Tweedy e a galinha Ginger. As duas traçam suas trajetórias de diferentes formas, mesmo incidindo sobre o mesmo ambiente, o galinheiro, e sobre determinado grupo, as galinhas que ali estão presas.

A senhora Tweedy é a proprietária do galinheiro, o cenário principal da narrativa, onde rotineiramente ela faz a coleta de ovos. No turno da noite, ocorre a vigilância do local, sendo este trabalho realizado pelo seu marido, senhor Tweddy, que com o tempo percebe a diferença de atitude dos animais.

Ao decorrer da narrativa o casal decide alterar a forma de lidar com o galinheiro, tendo em vista o possível aumento nos lucros. Notaram que a produção de ovos não estava mais alcançando patamares anteriores. Decidem, então, transformar a parte interna do terreno construído em uma linha de produção, onde ao invés da coleta e distribuição de ovos, ocorrerá a produção de tortas, tendo as galinhas como matéria-prima.

A galinha Ginger está inconformada com a realidade proposta: produção de ovos diária seguindo as metas estabelecidas ou a morte para aquelas que não conseguem mais produzir. Seu pensamento é que haveria um lugar melhor para viver do que o galinheiro (ambiente este que possui os moldes de um campo de concentração, onde há a imposição à produção sem eventuais ganhos ou bonificações). Por sucessivas vezes, Ginger tenta fugir do

galinheiro e o seu objetivo maior é que as outras galinhas também sigam seu rumo para fora dali, porém, diversas de suas tentativas de escape se mostraram falhas.

A galinha consegue, então, motivar o grupo e usa as ferramentas e pessoal a sua disposição para montar um objeto com mecanismos que podem fazê-lo voar. Ela mostra a todos que o objetivo que ela busca trará amplos benefícios a cada um e atenderá a real necessidade de todos, que é de sobrevivência.

4.2 Análise dos dados

A fuga das galinhas é um filme de animação, que mostra duas perspectivas de lideranças diferentes e, conseqüentemente, personagens com objetivos diferentes, de um lado a galinha Ginger e do outro a senhora Tweedy.

A senhora Tweedy leva a direção de seu galinheiro de forma rígida, impondo metas e controle estrito sobre as galinhas (a proprietária traça pontos de controle e objetivos para a produção do galinheiro e faz o acompanhamento das projeções, 5m:53s) e, dessa forma, consegue que as galinhas se mantenham produtivas. Sua influência e método de guiar as galinhas, autoritário e impositivo, acaba gerando descontentamento (dentro os desestímulos das galinhas, há até a falta de vontade para o consumo da alimentação fornecida pela dona do local, 43m:20s).

Muito se deve pela não identificação do grupo com os ideais da senhora Tweedy. Ela considera, ao final, que os animais são descartáveis e substituíveis ao projetar trocar a produção de ovos (que apresenta declínio em seus níveis de produtividade) por uma fábrica de tortas de galinhas (é adquirido um maquinário que será construído nas dependências da fazenda e que será a linha de produção para o projeto de tortas, 48m:13s).

Com foco distinto da senhora Tweedy aparece a galinha Ginger. Seu objetivo sempre foi a fuga do local que ela considera uma prisão e tenta sem sucesso alcançar essa façanha, levando seu grupo (faz sucessivas tentativas de sair dali de diversas formas, sendo: por baixo da cerca, usando fantasias e materiais do galinheiro para disfarce, 2m:34s). Apesar de, no decorrer da história, sua desmotivação com o conformismo do grupo ser latente (as galinhas presentes na fazenda insistem em não acreditar na possibilidade mostrada de fuga, pois nunca saíram das fronteiras do galinheiro, 18m:22s), consegue, em determinado ponto, motivá-las em direção ao objetivo de fugir do local (Ginger utiliza de discurso motivador e elenca as desvantagens de permanecer no local para as galinhas presentes na reunião, onde cada vez mais se diminuiria a quantidade de animais presentes devido ao abate, 17m:23s). Porém, esbarram

na incapacidade de fugir dali por meios próprios (as galinhas fazem exercícios físicos, corridas e uso de materiais para impulsão, mas não obtém sucesso, 30m:07s) e por conhecimento de métodos de voo, meio este que acham ser único para se verem livres do local.

Por estar intrínseco em Ginger a sua necessidade e a das demais, cabe a ela buscar outra forma de prosseguir com o plano de fuga. Então, elas desenvolvem, em grupo, um mecanismo que pode levar a todas para fora do galinheiro (as galinhas constroem juntas um aeromodelo que comporta a todas e alça voo para fora do galinheiro, 1h:9m).

Pode-se notar que as duas personagens exercem influência e papéis de liderança, conforme pontos anteriormente expostos, sobre as galinhas no local, porém de diferentes modos de ação e tomada de decisão. Segundo o que foi utilizado anteriormente por Likert (1979), para mostrar as características de líderes sobre diversos assuntos relacionados ao tema, foi confrontado, no quadro 4, o posicionamento da Senhora Tweedy e da galinha Ginger, afim de obter, por correlação, os tipos de perfis referentes às personagens principais.

Quadro 4. Características de funcionamento de um sistema com os perfis de liderança das personagens Senhora Tweedy e Ginger, do filme A fuga das galinhas, segundo uma análise comparativa.

Características de funcionamento	Senhora Tweedy	Galinha Ginger
1. Natureza das forças motivacionais.		
a. Maneira como os motivos são usados	Medo, ameaças, castigo e recompensas ocasionais. (As galinhas que não produzem ovos são decapitadas pela senhora Tweedy, 10m:06s).	Participação grupal. (O grupo de galinhas participa de treinos como forma de preparação para fuga, 28m:07s).
2. Natureza do processo de comunicação		
a. Quantidade de interação e comunicação dirigida à realização dos objetivos da organização	Muito pouca. (A senhora Tweedy pouco interage com os subordinados, 9m:12s)	Muita, tanto nos indivíduos como nos grupos e entre pares. (Diversas reuniões são feitas para treinamento das galinhas e realização do projeto de fuga da fazenda, 1h:03m).
b. Direção do fluxo de informação	Para baixo. (Uso de ordens expressas e desprezo por informações trazidas pelo senhor Tweedy, 14m:22s).	Para baixo e para cima, e entre pares. (Informações sobre a realização do projeto e treinamentos vem de todos no galinheiro, 1m:03).
c. Proximidade psicológicas entre superiores e subordinados	Muito distantes. (A senhora Tweedy não possui empatia com as galinhas e as vê apenas como potenciais lucros, 51:06s).	Muito aproximada. (A galinha Ginger tem ciência dos problemas que ocorrem no galinheiro, como a execução pela baixa produtividade, 16m:39s).
3. Natureza do processo de interação-influência		
a. Quantidade e natureza da interação	Pouca interação e sempre com receio e desconfiança. (O senhor Tweedy obedece às ordens, mas tem receio de levar informações a superior, 1, 34m:06s).	Interação extensiva, com alto grau de confiança. (As galinhas têm confiança nos planos e na delegação de tarefas, 1h:05m).

continua

conclusão

Características de funcionamento	Senhora Tweedy	Galinha Ginger
b. Quantidade efetiva de trabalho cooperativo de equipe	Nenhum. (A produção de ovos começa a declinar pela falta de comprometimento das galinhas com a produção, 13m:02).	Alto nível de trabalho em grupo. (As galinhas assumem os mais diferentes papéis para a construção do mecanismo de vôo, segundo as aptidões intrínsecas a cada uma, 1h:06m).
4. Natureza do processo de tomada de decisões		
a. Em que escalão da organização são formalmente tomadas as decisões?	O grosso das decisões na cúpula. (A tomada de decisão se dá apenas pela senhora Tweedy, 14m:22s).	Tomada de decisões de forma generalizada. (As galinhas tomam decisões segundo suas aptidões no projeto, 1h06m).
5. Natureza do estabelecimento de metas e expedição de ordens		
a. Maneira habitual de proceder	Ordens expedidas. (O senhor Tweedy subordina-se pelas ordens expedidas, 14m:15s).	Metas estabelecidas na cúpula, mas com consulta ao grupo. (Ginger delega o projeto e pede suporte ao grupo, 1h:03m).
b. Existem forças capazes de aceitar, resistir ou rejeitar metas?	As metas são aceitas ostensivamente, mas encontram forte resistência encoberta. (As galinhas produzem ovos, mas com o tempo a produção diminui, e elas continuam desejosas de uma fuga do local, 13:58s).	As metas são plenamente aceitas tanto ostensivamente, como particularmente. (Todas as galinhas decidem cooperar para a construção do mecanismo de voo, 1h:05m).
6. Natureza do processo de controle		
a. Extensão em que as funções de revisão e controle são concentradas	Altamente concentradas na administração de cúpula. (O controle diário da produção e metas é realizado pela senhora Tweedy, 5m:53s).	Responsabilidade bastante difundida entre todos. (As galinhas que possuem diferentes aptidões e executam suas tarefas no projeto, 1h06m).
b. Extensão em que existe uma organização informal presente apoiando ou se opondo às metas da organização informal	Organização informal presente e opondo-se às metas da organização formal. (As galinhas planejam fugir em grupo por discordar das metas e objetivos da dona do local, 1h:04m)	A organização informal e formal constitui uma só; por isso todas as forças sociais apoiam esforços para realizar as metas. (Todas as galinhas praticam exercícios e constroem juntas o mecanismo para fuga, 1h:05m)
7. Características do desempenho		
a. Produtividade	Produtividade medíocre e em declínio constante. (A produção de ovos da fazenda sofre constante declínio, 13m:02s)	Produtividade excelente. (As galinhas conseguem a construção do mecanismo de vôo, 1h:17m)

Fonte: Adaptado de Likert (1979, p.258-268).

Relacionado ao estilo de liderança imposto pela senhora Tweedy, é visto que a motivação se dá através de medo, ameaças, castigo e recompensas ocasionais. Na natureza do processo de comunicação, há pouca interação para a realização dos objetivos propostos, com direção do fluxo de informação para baixo e um elevada distância entre a mesma e seus subordinados. A interação é pouca e sem confiança, tanto em relação as galinhas como ao senhor Tweedy, resultando em uma quantidade nula de trabalho cooperativo.

Suas decisões e as funções de revisão e controle estão acentuadamente concentradas em sua pessoa, no que resulta numa maneira habitual de procedimento de expedição de ordens.

As metas são ostensivamente aceitas, mas encontram forte resistência encoberta, havendo organização informal que oferece oposição ao seu projeto. O desempenho da produtividade de seu galinheiro é cada vez menor.

De modo inverso a senhor Tweedy, a galinha Ginger busca a recompensa a todas através da participação grupal. Há muita interação e comunicação nos grupos e entre os pares, com direção do fluxo de informação para baixo e para cima, e entre os pares, com demasiada aproximação, em regra, entre os superiores e subordinados, pelo fato de estarem cotidianamente juntas e sob os mesmos pontos de influência do galinheiro. No processo de interação-influência há interação extensiva, amistosa, com alto grau de confiança, e quantidade bem ponderável de trabalho cooperativo de equipe entre todas, resultando no projeto realizado em grupo pelas galinhas.

A galinha toma as decisões de forma generalizada e a responsabilidade das tarefas é bastante difundida para revisão e controle. O estabelecimento de metas e ordens são feitos por meio de participação grupal. Há organização informal e formal que constituem uma só, com o apoio de todos para cumprimento de metas. Possuem um desempenho final satisfatório na produção do mecanismo projetado para voo, conseguindo, em uma ação conjunta, o uso do mesmo com sucesso, obtendo a fuga do galinheiro.

Da observação dos dados relativos ao quadro 4, pode-se inferir que a senhora Tweedy apresenta um modelo de liderança adequado ao sistema autoritário forte, com suas características sendo propensas a organizações com o devido perfil. A galinha Ginger, por sua vez, remete a uma liderança presente em um sistema participativo, onde suas qualificações são coincidentes com as propostas pelo modelo. No decorrer da narrativa é visto que os objetivos finais dos personagens analisados são distintos e também a forma de liderar de cada um acarreta em resultados opostos.

Likert (1979) traz a proposição que a relação com a liderança dos sistemas propostos são representadas de modos distintos, quanto ao autoritário forte, há uma relação de dependência, haja visto o modo de tomada de decisão, forma de controle e estabelecimento da direção da informação na organização, já no sistema participativo, gera colaboradores que possuem uma menor dependência em relação a seu chefe, em virtude da delegação de responsabilidades e oportunidade de tomada de decisão pelos subordinados.

O resultado obtido no filme mostra que a forma de abordagem da senhora Tweedy gerou baixa motivação e um trabalho cooperativo nulo, a iminente dispensa dos serviços, devido ao seu próximo projeto (a instalação de uma produção de tortas de galinhas) faz com que a consecução do projeto atual (a coleta de ovos produzidos na fazenda) retrocedesse,

reduzindo ainda mais a produção e dando margem a formação de organizações informais que se comportaram de forma contrária se ao seu projeto, que foi finalizado em uma perda geral de ganhos e de maquinário (o entupimento na máquina, provocado indiretamente pelas galinhas, causou a avaria total do maquinário de produção em série, 1h:16m).

Por seu foco ser voltado a necessidade dos subordinados, utilizar de motivação e participação do grupo para a busca da recompensa e envolver a todos no objetivo e mostrá-los sua importância, a galinha Ginger consegue concluir o seu projeto (foi finalizada a construção do mecanismo de voo e houve empenho geral para que a tarefa de implantação e atividade fossem cumpridas, 1h:17m).

O sucesso do projeto (a fuga realizada) definido pela galinha advém dos resultados propostos pelas pesquisas de Likert, a integração correta da organização formada pelas galinhas, identificação com o ideal proposto e trabalho cooperativo em grupo ocasionaram uma produtividade satisfatória para reprodução do objetivo proposto.

Likert (1979) aponta que existem modelos de organizações atuais que utilizam tanto o sistema autoritário forte e outras o participativo e, conseqüentemente, modelos de liderança que se encaixam nos mesmos, mas propõe a todas as organizações que caminhem para a instalação, de forma gradativa, para o modelo participativo, pois a eventual produtividade, aliado a identificação com os objetivos da organização, fluxo correto de informações e correta motivação trarão um modelo para a empresa que abstrairá melhores resultados operacionais.

Visto a análise dos dados do filme e sua comparação com o referencial teórico apresentado, percebe-se que as características dos tipos de lideranças propostos por Likert possuem diversos pontos atrelados aos personagens. E com base ao que foi analisado, serão apresentados, na seção a seguir, as conclusões do estudo.

5 CONCLUSÃO

O presente trabalho se propôs a analisar os tipos de líderes presentes no filme “A fuga das Galinhas” de acordo com a Tipologia de Likert. Buscando salientar/ressaltar a importância dos estudos do autor para o processo de gestão empresarial; identificar as características de conduta dos personagens selecionados no filme em questão; estabelecer relações entre os tipos de liderança observadas na teoria e sua eficácia na resolução dos problemas expostos no longa-metragem.

Na obra cinematográfica, identificou-se a presença, após uma correlação com a teoria apresentada, de um sistema autoritário forte, com motivação através do medo, comunicação unidirecional e baixa produtividade, através da personagem da senhora Tweedy. Em oposição, notou-se também um sistema participativo de comando, com a participação como fator motivacional, conhecimento dos problemas dos subordinados e um trabalho cooperativo em grupo forte, na atuação da personagem Ginger (galinha).

O primeiro sistema sofreu com declínio de produção, descontentamento do grupo e a existência de organização informal com objetivos contrários ao da líder e, no final, a perda total de maquinário da fazenda e dos animais pertencentes à senhora Tweedy. O segundo sistema obteve êxito em sua proposição com a construção de um aparelho de voo para fuga em grupo, e existência de organização formal e informal com objetivos em comum ao da líder

Pelos resultados obtidos com a análise e sua integração com a teoria estudada, abstraísse que o objetivo deste trabalho foi atingido e contribuiu para um acréscimo ao campo de atuação de Likert, apresentando mais uma análise para estudos provenientes da sua tipologia.

O foco nas necessidades dos subordinados e o esforço do líder para que haja identificação com o projeto, resultando em melhores resultados operacionais para a organização, dão um maior embasamento ao motivo de que a liderança em um sistema participativo, proposto por Likert (1979), seja o modelo a ser implementado nas organizações e que deverá obter melhores resultados dos colaboradores.

Quanto ao presente trabalho, um fator limitador está no fato de ser baseado em uma narrativa fílmica, que restringe a quantidade de possíveis análises que podem ser feitas, mesmo obtendo os extremos, autoritário forte coercitivo e participativo, para a área do estudo em questão.

REFERÊNCIAS

- ANDRADE, Rui Otávio de Bernardes de. **Teoria Geral da administração**. 2.ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2011.
- BAPTISTA, Makilim Nunes; CAMPOS, Dinael Corrêa de. **Metodologias de pesquisa em ciências: análises quantitativa e qualitativa**. Rio de Janeiro: LTC, 2007.
- CERVO, Amado Luiz; BERVIAN, Pedro Alcino; SILVA, Roberto da. **Metodologia científica**. 6. Ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Administração geral e pública**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2006.
- COELHO, Márcio. **A essência da administração: conceitos introdutórios**. São Paulo: Saraiva, 2008.
- BARROS, A. J.; LEHFELD, N. A. **Fundamentos de Metodologia Científica**. 3.ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.
- GUIMARÃES, Gilberto. **Liderança positiva: para atingir resultados excepcionais**. São Paulo: Evora, 2012.
- HOY, Wayne K.; MISKEL, Cecil G.; TARTER, C. John. **Administração Educacional: teoria, pesquisa e prática**. 9. ed. São Paulo: AMGH, 2015.
- KOONTZ, Harold. **Administração: uma perspectiva global e empresarial**. São Paulo: McGraw-Hill, 2009.
- KOUZES, James M., POSNER, Barry. **O que precisamos saber sobre liderança? Verdades fundamentais sobre a natureza do líder**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2011.
- LIKERT, Rensis. **Novos padrões de administração**. Tradução de Albertino Pinheiro Júnior e Ernesto D’Orsi. 2. ed. São Paulo: Pioneira, 1979.
- LOPES, Jorge. **O fazer do trabalho científico em ciências sociais aplicadas**. Recife: Editora Universitária da UFPE, 2006.
- MAXIMIANO, Antônio Cesar Amaru. **Teoria geral da administração**. 2.ed. São Paulo: Atlas, 2012.
- MELO, Victor Andrade de. **A animação cultural: conceitos e propostas**. Campinas: Papirus, 2006.
- OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Introdução a Administração: edição compacta**. São Paulo: Atlas, 2009.
- RAMPAZZO, Lino. **Metodologia Científica para alunos do curso de graduação e pós-graduação**. 3.ed. São Paulo: Edições Loyola, 2005
- SAMPIERI, Roberto Hernandez; COLLADO, Carlos Fernandez; LUCIO, Maria del Pilar Baptista. **Metodologia de Pesquisa**. 5. Ed. São Paulo: McGraw Hill, 2010.

SILVEIRA, D. T, CÓRDOVA, F. P. **A pesquisa Científica**. Porto Alegre: Editora da UFRGS, 2009.

TADEUCCI, Marilsa de Sá Rodrigues. **Motivação e liderança**. Curitiba: IESDE Brasil S. A., 2011.

TONET, Helena Correa. **Liderança e gestão de pessoas em ambientes competitivos**. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2012.

VIANA, Herbert Ricardo Garcia. **7000 dias de liderança**. São Paulo: Labrador, 2018.