

## CHEFIA x LIDERANÇA: reflexos na gestão privada da Kuehne+Nagel

### Boss x Leader: reflections in the private management of Kuehne + Nagel

Monique Oelrich<sup>1</sup>

**Resumo:** O objetivo deste paper é apresentar considerações a respeito da gestão vertical ao estilo “chefia” e seu reflexo no ambiente empresarial, e de como um estilo horizontal e pautado em uma liderança participativa, pode não só formar sólidas competências, como gerar alta produtividade e maiores resultados em uma organização. Este estudo tem como referência as obras de Idalberto Chiavenato, Enise A. Santos, James C. Hunter, Richard Whiteley, Michel Faraggi e Gabriela Cassaro. Como metodologia a aplicação de questionário no ambiente de uma empresa privada, ao enfrentar certas dificuldades sob o comando de uma chefia tradicional, com forte aderência às regras e padrões rígidos em processos e comportamentos.

Palavras-chave: Chefia. Liderança. Gestão moderna.

**Abstract:** The objective of this paper is to present considerations about the vertical management style, or better, “What is a boss?” and its reflection in the business environment. Besides that as a horizontal style, participative leadership, not only can form solid skills, how to generate high productivity and bigger results in an organization. This study has as reference the works of Idalberto Chiavenato, Enise A. Santos, James C. Hunter, Richard Whiteley, Michel Faraggi and Gabriela Cassaro. How methodology it was applied a questionnaire in a private environment, that facing difficulties because it is commanded by a chief who imposes rules, gives orders and it is not flexible.

Keywords: Boss. Leader. Modern management.

#### Introdução

A análise a seguir demonstra que o modelo de gestão participativa, que visa um comportamento de equipe autogerenciável, ainda encontra resistência na cultura brasileira e sua herança histórica de escravidão e extrativismo. O popular ditado “Quem tem chefe é índio”, neste caso, remete a lembranças dos ancestrais. Sob um sistema paternalista: não conquistamos, pedimos. É hora de transformar o pensar e o agir, não só de líderes, mas também dos liderados. A gestão moderna precisa estimular o crescimento intelectual, a consciência de mercado e, sobretudo, a ética. Os resultados serão mais expressivos, promovendo não só o bem-estar do funcionário, como a maior produtividade requerida.

Tomamos como exemplo prático a empresa multinacional Kuene-Nagel, especializada em logísticas globais para os mais diversos segmentos industriais, contando com 1000 escritórios em mais de 100 países, além de 63.000 funcionários. Em um de seus escritórios no Brasil, no departamento de Fretes Marítimos, há uma gestão conservadora, conhecida pelos seus valores tradicionais e grande pressão psíquica para que a equipe apresente os resultados quantitativos. A acadêmica teve como base a observação *in loco* deste ambiente de trabalho, durante 7 dias, vivenciando o sistema de chefia em questão. Adotou-se como metodologia o uso de um questionário objetivo, a fim de medir os reflexos motivacionais na equipe liderada.

#### Liderança Organizacional

Segundo Santos (1997) liderança é um assunto que está sempre em voga em rodas de

---

amigos, reuniões de negócios ou até mesmo em uma simplória conversa fiada. É um tema um tanto quanto polêmico e que rende bons debates. Alguns dizem que liderança é uma competência que pode ser desenvolvida ao longo do tempo. Outros afirmam ser um dom que nasce em um seleto grupo de pessoas, que poderão ter destaque dentro de uma sociedade que vive na vala comum. Ser líder não envolve apenas atividades corriqueiras e burocráticas vividas dentro de pequenas, médias e grandes empresas. Liderar não é somente saber lidar com números, metas e desafios, mas, acima de tudo, saber influenciar pessoas.

O que leva muitos líderes à bancarrota é simplesmente a não coerência das suas atitudes perante o discurso que tanto pregam. Poderíamos nos perder na contagem de líderes que dizem lutar pela liberdade de seu povo e o que se vê é uma forma de hipocrisia desmedida. Exercem opressão e chegam a infringir os direitos humanos de um povo tão combatido por causa da realidade em que vivem. Nesse sentido, Hunter (2004) complementa a ideia dizendo que normalmente um chefe é inseguro, impaciente e ansioso; tais características o impede de ser altruísta e entender a dor alheia.

Para Hunter (2004) existem diversos profissionais que não conseguem ser líderes de suas próprias vidas e assim, dificilmente, conseguirão ser exemplos de líderes para outras pessoas. Acredita-se que liderança tem muito a ver com a forma de como você gerencia seus sentimentos. É fácil socorrer aos gritos nos momentos de tensão; difícil é manter a calma quando o mar está revolto. Deve-se tentar ao máximo gerenciar e dominar seus sentimentos, caso contrário, se mal administrados, eles dominarão as pessoas de forma a levá-las ao declínio. O líder é mais racional que sentimental.

O autor Santos (1997) menciona em sua obra que às vezes, tomados pela raiva, somos capazes de desferir golpes de forma descomunal na alma de nossos colaboradores, que podem passar horas e até meses digerindo nossas atitudes grotescas. Quando somos insultados, podemos nos exasperar e revelar nossas piores fraquezas. Nessas horas, embora difíceis, é que devemos manter o autocontrole e não deixar os sentimentos de revolta nos dominar. Se quer chamar atenção de alguém, faça em “*off*”. E se quiser elogiar um liderado, faça em público. Essas pequenas atitudes ímpares farão muita diferença no relacionamento com sua equipe.

O verdadeiro líder não usa a força bruta para corrigir seus liderados a ponto de humilhá-los. Ele usa geralmente sua sapiência a fim de corrigi-los e orientá-los. Corrija sem ofender e oriente sem humilhar, é pré-requisito para ser um líder admirado. Hoje, as empresas ou organizações estão em constante mudança para se adaptar a esse mundo cheio das tecnologias e globalizado. Busca-se qualidade no produto, qualidade de vida e outros. Como se ter as duas coisas dentro de uma empresa? Há de se investigar a gestão. Mantemos um chefe ou aderimos a um líder?

Para Santos (1997), as características de gerente e de líder se apresentam conforme descrito na síntese do quadro a seguir:

**Quadro 1.** Características diferenciadas entre gerentes e líderes

<b>Gerentes</b>	<b>Líderes</b>
Administra.	Inova.
É uma cópia.	É um original.
Foco: sistemas e estruturas.	Foco: pessoas.
Apoia-se no controle.	Inspira confiança.
Visão de curto prazo.	Visão de longo prazo.
Pergunta como e quando.	Pergunta o quê e por quê.
Tem os olhos sempre nos limites.	Tem os olhos sempre no horizonte
Limita.	Dá origem.
Aceita o <i>status quo</i> .	Desafia.
É o clássico bom soldado.	É a sua própria pessoa.
Faz certas as coisas.	Faz a coisa certa.

Fonte: Santos (1997, p. 158)

Faraggi e Cassaro (1997, p. 14-15) afirmam que

A iminência de uma nova era e, conseqüentemente, de uma nova civilização, as lições do passado e as incertezas diante do futuro denunciam a perda de eficácia de algumas fórmulas de sucesso empregadas. Na busca por novas soluções, um único foco ganha destaque: o indivíduo. Sua capacidade pessoal de adaptação a essa avalanche de novidades pode significar a fronteira entre o fracasso e o êxito. Nas atuais organizações, portanto, o jogo mudou. Recrutar pessoas com habilidade de liderança e de geração de capital intelectual, capazes de compreender o contexto atual e futuro de seus respectivos mercados, ganhou primazia. Abandonam-se, portanto, os conceitos gerenciais antigos, segundo os quais execução prevalecia sobre criação.

Whiteley (1997, p. 62) apresenta cinco características de líderes em empresas com foco nos clientes:

- 1 - Líderes que "vivem" a estratégia voltada para o cliente.
- 2 - Líderes que transmitem a filosofia para toda a organização.
- 3 - Líderes que acreditam e investem nos funcionários.
- 4 - Líderes que colocam o cliente em primeiro lugar; e,
- 5 - Líderes que fazem a equipe trabalhar.

Ao passo que os líderes possuem atributos específicos dentro de uma organização, como vimos, focados no cliente, os chefes diferenciam-se pela importância do resultado. Os números do balanço se sobressaem exponencialmente às relações com o cliente.

Hunter (2004, p. 31) nos apresenta a pirâmide gerencial tradicional:

**Figura 1:** Velho paradigma



Fonte: Hunter (2004, p. 31)

Como se observa na Figura 1, o “chefe”, aqui chamado de presidente, encontra-se no topo da cadeia produtiva onde gerencia seus empregados que, segundo Hunter (2004, p. 31), “é um velho conceito herdado de séculos de guerra e monarquia. (...) Um modelo que serviu perfeitamente bem num certo tempo e lugar, não seja adequado hoje”.

Hunter (2004, p. 33) apresenta novo paradigma onde diz: “O papel do líder não é impor regras e dar ordens a camada seguinte. Em vez disso, o papel do líder é servir”.

**Figura 2.** Novo paradigma



Fonte: Hunter (2004, p. 33)

Como vimos na figura 2, Hunter (2004), nos sugere que se inverta a pirâmide e que o líder passe para a base e se preocupe tanto com o bem-estar de seus clientes como de seus funcionários. O gestor a serviço das pessoas é uma liderança servidora. Então, é de grande importância ter um líder na gestão de uma empresa, pois motiva os componentes de sua equipe e os qualifica. Cria um elo de confiança entre gestor (líder) e seus componentes. Todos saem ganhando: a empresa por ter um produto com maior qualidade e a equipe, por sua vez, passa a trabalhar com satisfação elevada; o líder deixa de ser um solitário.

**Quadro 2.** Pessoas como parceiros ou recursos

<b>AS PESSOAS SÃO PARCEIROS OU RECURSOS DE UMA ORGANIZAÇÃO?</b>	<b>Pessoas como Recursos</b>	<b>Pessoas como Parceiros</b>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Empregados isolados nos cargos</li> <li>* Horário rigidamente estabelecido</li> <li>* Preocupação com normas e regras</li> <li>* Subordinação ao chefe</li> <li>* Fidelidade à organização</li> <li>* Dependência da chefia</li> <li>* Alienação em relação à organização</li> <li>* Mão de obra</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Colaboradores agrupados em equipes</li> <li>* Metas negociadas e compartilhadas</li> <li>* Preocupação com resultados</li> <li>* Atendimento e satisfação do cliente</li> <li>* Vinculação com a missão e a visão</li> <li>* Interdependência entre colegas e equipes</li> <li>* Participação e comprometimento</li> <li>* Inteligência e talento</li> </ul>

FONTE: Chiavenato (1999, p. 7)

Com base na tabela, percebe-se que as pessoas devem ser tratadas como recursos/parceiros, de modo que se tornem os blocos de construção fundamentais de uma organização. Não basta apenas estarem presentes, é preciso contribuição. A atuação delas dá jus ao desenvolvimento de carreira e proporciona melhores resultados no ambiente laboral.

Chiavenato (1999) aborda os aspectos fundamentais da moderna administração participativa, onde os colaboradores são parceiros do negócio e não meros recursos empresariais. O autor salienta que a vantagem competitiva de uma empresa consiste no planejamento estratégico de pessoas em uma organização, onde o capital intelectual é o ativo mais valioso. Uma gestão moderna conduz e incentiva profissionais dinâmicos e inovadores, que cumprem metas e responsabilizam-se por seus resultados.

### **Aplicação do questionário**

Para desenvolvimento desse *paper* foi realizada uma pesquisa quantitativa no setor marítimo da Kuehne+Nagel, valendo-se da opinião de 10 funcionários. Com o intuito de coletar dados primários, o questionário aplicado estava composto de 8 perguntas fechadas que abordavam sobre a controvérsia: chefia ou liderança.

### **Questões da pesquisa**

- a) Você cometeu um erro, seu gerente lhe repreende na frente de seus colegas?
- b) Você tem uma ideia nova, seu superior ignora sua sugestão?
- c) Seu gerente te dá *feedback* sobre o seu desempenho nas funções?

- d) A gestão delega e compartilha informações institucionais da empresa?
- e) A convivência com o seu gerente pode ser considerada agradável?
- f) Seu gerente aceita críticas construtivas?
- g) Ele sabe delegar funções?
- h) Seu superior estimula a iniciativa das pessoas?

### Alternativas para resposta

Com o objetivo de gerar conhecimentos e dados mensuráveis – características da pesquisa quantitativa - os 10 funcionários entrevistados tiveram como opções de resposta as seguintes alternativas:

- a) Sempre.
- b) Na maioria das vezes.
- c) Poucas vezes.
- d) Nunca.

**Tabela 1.** Respostas

PERGUNTAS	SEMPRE	MAIORIA DAS VEZES	POUCAS VEZES	NUNCA
1) Você cometeu um erro, seu gerente lhe repreende na frente de seus colegas?	30%	45%	15%	10%
2) Você tem uma ideia nova, seu superior ignora sua sugestão?	25%	65%	8%	2%
3) Seu gerente te dá <i>feedback</i> sobre o seu desempenho nas funções?	1%	15%	75%	9%
4) A gestão delega e compartilha informações institucionais da empresa?	1%	20%	68%	11%
5) A convivência com o seu gerente pode ser considerada agradável?	3%	24%	70%	3%
6) Seu gerente aceita críticas construtivas?	1%	15%	82%	2%
7) Ele sabe delegar funções?	5%	13%	67%	15%
8) Seu superior estimula a iniciativa das pessoas?	5%	19%	69%	7%

Fonte: Elaborado pelos autores (2015)

---

## **Análise da tabela**

Manter a equipe motivada não é uma missão fácil de ser cumprida pelos gestores. As exigências de reconhecimento crescem de forma assustadora através da influência da globalização e suas tecnologias.

Essa afirmação justifica o resultado encontrado na tabela, em que a maioria dos entrevistados alegam repressão por parte do gerente do setor marítimo. Ainda sob essa percepção, nota-se que o modelo de chefia, focado apenas em resultados, é a característica que enfatiza a insatisfação no ambiente laboral. O gerente é centralizador, não tolera erros e não comunica claramente suas decisões.

Apesar de a maioria alavancar a pesquisa rumo ao perfil de chefia, faz-se necessário considerar que há pessoas satisfeitas com o tratamento que recebem durante os dias úteis na empresa Kuehne+Nagel. Assim, conforme Hunter (2004), vale o incentivo por parte da empresa em capacitar esse gestor com treinamentos para que ele incorpore, progressivamente, o papel de um líder que motiva, orienta e prepara a equipe.

## **Considerações Finais**

Com o desenvolvimento histórico, tecnológico e econômico, as empresas precisam se remodelar a fim de satisfazer tanto o seu cliente externo como o interno. A modernidade não exige apenas um chefe que manda, mas um “energizador” que dê o direcionamento aos seus liderados.

Aproveitando-se do referencial teórico, fica evidente que o setor marítimo da empresa Kuehne+Nagel opera através dos comandos de um chefe. Autoritário e impondo ordens, o gerente se limita em pensamentos referentes aos lucros e resultados sem perceber que isso o impede de expandir o potencial de seus funcionários. O chefe é uma pessoa insegura, impaciente e principalmente ansiosa; tais características impedem-no de ser altruísta e de entender a dor alheia.

Para tornar clara a necessidade, pode-se dizer que o fator impactante do setor marítimo é a falta de um líder. Autêntico e articulador, o desenvolvimento dessa habilidade diferenciaria o resultado do serviço, como um todo, em um ambiente de grande competitividade.

Por fim, com o intuito de melhorar o clima laboral, recomenda-se treinamentos de gestão e liderança de equipes para os gerentes da Kuehne+Nagel. Uma boa liderança resultará em ganhos significativos para essa e quaisquer outras empresas. Utilizar a equipe da melhor forma possível para atingir os objetivos almejados é uma maneira inteligente de agir; isso é ser líder.

## **Referências**

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de Pessoas**. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

FARAGGI, Michel; CASSARO, Gabriela. **Habilidades emocionais - sua importância para a liderança**. Trevisan, jun. n. 112, 1997.

HUNTER, James C. **O Monge e o Executivo**. São Paulo: Sextante, 2004.

SANTOS, Enise A. A liderança nos grupos autogeridos. In **Anais do II SEMEAD**, 1997.

WHITELEY, Richard. Foco no cliente. **HSM Management**, n. 4, São Paulo, 1997.



---

Artigo recebido em 15/06/16. Aceito em 18/08/16.