

PERFIL DE LIDERANÇA: UM ESTUDO REALIZADO NAS EMPRESAS PARTICIPANTES DO SISTEMA DE AUTO-AVALIAÇÃO 2007 DO PGQP DA REGIÃO DE SANTA MARIA, RS.

Greice Noro
UNIFRA
greice@unifra.br

Eduardo Abbade
UNIFRA
eduardo@unifra.br

Elio Denardin
UNIFRA
eliosd@terra.com.br

Márcia Bento
UNIFRA
marciahs@hotmail.com

Deisi Becker
UNIFRA
deisi@unifra.br

RESUMO

Este trabalho tem como premissa, contribuir para o conhecimento dos tipos de liderança utilizados nas empresas que participam do Sistema de auto-avaliação do PGQP na Região de Santa Maria, RS estimulando o treinamento personalizado de líderes e candidatos a líderes para as empresas da Região, como também a detecção de deficiências na formação de líderes. O estudo compreende uma pesquisa de caráter qualitativo e quantitativo, que, com base na pesquisa exploratória, deu origem a um questionário com a finalidade de analisar os perfis de liderança dos pesquisados. Os líderes pesquisados são os integrantes das empresas da Região de Santa Maria, RS que participaram do Sistema de Auto-avaliação 2007 do PGQP, perfazendo um universo de 25 (vinte e cinco) empresas. Os questionários foram enviados por e-mail onde se obteve uma resposta de 80% dos pesquisados (20 empresas). Ao final do trabalho foi possível identificar o perfil de liderança dos pesquisado, além de observar oportunidades de melhoria e pontos fortes. Ainda foi possível verificar o que os pesquisados encaram como desafios para a liderança nos dias atuais.

Palavras-chaves: Liderança; perfil; PGQP.

1 INTRODUÇÃO

Os estilos de liderança vêm apresentando significativas mudanças, desde as últimas décadas, evidenciada na instabilidade dos gestores, ao mesmo tempo em que descredencia a experiência que alguns profissionais possuem nesta função, visto que situações vivenciadas não asseguram a resolução de situações inesperadas. É evidente que essas mudanças vêm carregadas de forte componente tecnológico, e os arautos da nova visão, vêm batendo na tecla do modelo das novas lideranças, falando em líderes de líderes, equilíbrio entre os enfoques para resultados e nos enfoques do desenvolvimento do homem (BITTENCOURT, 2007). O mundo de hoje comporta líderes com um perfil carismático associado a um comportamento onde os pecados acontecem normalmente e é necessário que desenvolvam um trabalho eficaz à frente de suas responsabilidades, para que se sustentem e se consolidem em seu papel de efetivos líderes.

Os líderes emergentes têm entre suas responsabilidades a necessidade de gerar confiança em seus seguidores e estes devem perceber no líder alguém em quem confiar, em quem depositar suas angústias e dúvidas, alguém com quem discutir alternativas de solução para superação de suas metas e problemas, mas nunca alguém que resolva esses problemas para eles. Neste sentido, o líder complementa e não substitui. O líder emergente deve se auto-dirigir, no sentido de rever constantemente seus sinais de manifestação da ação de liderança - sua assertividade, sua clareza, sua integridade. Líderes não são iguais aos outros, pelo contrário, são diferentes, e por isso, são líderes.

Tendo em vista o tema relacionado a liderança o presente estudo tem como problemática responder a seguinte questão: Quais os tipos de liderança encontrados nas empresas que obtiveram mais de 100 pontos no ciclo de avaliação 2007 do PGQP na Região de Santa Maria, RS?

Para responder a essa questão, definiram-se objetivos para serem cumpridos e elucidar a problemática. O objetivo geral deste trabalho é Analisar os perfis de Liderança encontrados nas empresas que obtiveram mais de 100 pontos no ciclo de avaliação 2007 do PGQP na Região de Santa Maria, RS. Para alcançar o objetivo geral do trabalho, o mesmo foi desmembrado em objetivos específicos expostos a seguir: Levantar as organizações da Região de Santa Maria, RS que participaram do Sistema de Auto-Avaliação do PGQP 2007 e obtiveram mais de 100 pontos; Identificar os estilos de liderança existentes nas empresas pertencentes às empresas pesquisadas; Verificar as principais características possuídas pelos líderes pesquisados; Elencar os principais desafios enfrentados pelos líderes no exercício de sua liderança;

Esta pesquisa contribuirá para o conhecimento dos tipos de liderança utilizados nas empresas que participam do Sistema de auto-avaliação do PGQP na Região de Santa Maria, RS estimulando o treinamento personalizado de líderes e candidatos a líderes para as empresas da Região, como também a detecção de deficiências na formação de líderes.

A importância do estudo acerca do tema liderança fundamenta-se no reconhecimento de que os tipos de líderes da atualidade conhecem bem e exploram adequadamente o mundo empresarial, ajudando o executivo a transitar com competência e eficácia por estes domínios, todos ou qualquer um isoladamente. Esta atividade tem se expandido rapidamente nos últimos anos e tem como foco ajudar os executivos a se tornarem melhores: agregar conhecimentos, habilidades e técnicas, melhorar o desempenho, readaptar comportamento e até mudar a forma de pensar de um executivo (HILLESHEIM, 2007). Neste sentido, pesquisas que se efetivem nesta área tendem a agregar informações e a difundir, no setor empresarial, uma modalidade que, por si só, deve propiciar uma melhoria na qualidade daqueles que se envolvem em recursos humanos e em outros níveis gerenciais, afinal as empresas são constituídas por indivíduos que experimentam, dia a dia, as transformações distintas que se fazem em nossa sociedade.

2 LIDERANÇA

A liderança é tema recorrente em rodas empresariais, esportivas, no meio acadêmico e em outras tantas áreas. A arte de liderar é almejada por diversos profissionais e como obtê-la e/ou lapidá-la tem se tornado título de diversos livros. Na concepção de Robbins (2006) liderança é um processo de influência; nesse sentido, os líderes são indivíduos que, por suas ações, encorajam um grupo de pessoas rumo a uma meta comum ou compartilhada. O *líder* é o indivíduo; *liderança* é a função que o indivíduo executa.

Para Hunter (2004) a liderança vem a ser a habilidade de influenciar pessoas para trabalharem entusiasticamente visando atingir aos objetivos identificados como sendo para o bem comum. Ao considerar a liderança como habilidade, pode-se levar a crer que esta poderá ser desenvolvida, treinada, a fim de exercer influência sobre as pessoas, mas a liderança envolve outras características que podem estar implícitas quando Hunter fala no entusiasmo que o líder contagia seus liderados.

Kim e Renee (1992 apud DUBRIN 2006, p. 264) definem liderança como a “habilidade de inspirar confiança e apoio entre as pessoas de cuja competência e compromisso depende o desempenho”. De acordo com esta definição, presume-se que o líder possui características como confiabilidade e disponibilidade em apoiar seus liderados. O conceito de liderança pode ser levado para além das fronteiras da administração de empresas tornando-se um estilo de

vida, por exemplo. Bernardinho (2006) diz que a missão do líder e sua contribuição de buscar o máximo de cada um, muitas vezes, contrariam interesses, mas ele deve seguir suas convicções sem buscar a popularidade e sim o melhor para a equipe.

Birch (2002, p. 22) afirma que a “liderança significa dar importância à vida laborativa dos outros”. Quem conseguir agir dessa forma terá obtido êxito como líder, e se, além disso, sustentou as necessidades do negócio, então obteve êxito em dobro. A definição do termo liderança torna-se, de certa forma, muito subjetiva, pois a conceituação induz à descrição das características do líder. Robbins (2000) faz a distinção entre líder e liderança dizendo que o líder é o indivíduo e liderança é a função ou atividade que o indivíduo executa. Segundo Daft (2005) o conceito de liderança tem evoluído de acordo com as necessidades da empresa, onde salienta três aspectos: pessoas, influências e metas; capturando a idéia de que os líderes estão envolvidos com outras pessoas na realização de metas.

Nos estudos sobre liderança, cabe fazer a diferenciação entre líderes e gerentes, embora estes papéis não sejam exclusivos, pois, por vezes, um papel irá se sobrepor ao outro conforme a situação. Neste sentido, tanto os líderes quanto os gerentes são igualmente necessários ao ambiente organizacional atual. Os gerentes lidam com a complexidade, que requer a preservação da ordem e da consistência, já o líder, lida com as mudanças, formulando uma visão do futuro e estabelecendo uma direção para essa visão (KOTTER, 1990, apud DUBRIN, 2006, p. 264). Observa-se que, os gerentes devem ser líderes, assim como os líderes devem ser bom gerentes, pois assim como os liderados necessitam de assistência, os gerenciados precisam ser estimulados, inspirados (DUBRIN, 2006).

Buckingham (2005) diferencia o grande administrador do grande líder enfatizando que o primeiro transforma a habilidade de uma pessoa em desempenho e o último direciona a pessoa para um futuro melhor. Dessa forma, o ponto de partida do administrador é cada funcionário, enquanto que o líder começa com a imagem do futuro.

Ao observar o conceito de Poder, dado por Mintzberg (1983 apud DAFT, 2005, p. 373), como sendo a “habilidade potencial de influenciar o comportamento dos outros”, Daft (2005) infere que a liderança é dinâmica e envolve o uso de poder. Robbins (2005) destaca a existência de sete tipos de poder: Os formais (coercitivo, de recompensa, legítimo e de informação) e o Poder Pessoal (de talento, de referência e o carismático. A concessão de poderes – *empowerment* - pelos alto-executivos aos funcionários de níveis mais baixos ocasiona o comprometimento destes, tornando-os mais participativos e confiantes na comunicação (DAFT, 2005).

2.1 CARACTERÍSTICAS E ESTILOS DE LIDERANÇA

Silva (2005) defende que a cada ciclo de evolução o líder adquire um perfil adequado à sociedade a qual pertence, sendo a transformação de um perfil para outro, uma forma de assegurar a sobrevivência das organizações e a empregabilidade de seus funcionários. A evolução do perfil de liderança está demonstrada na quadro 1:

Líder Guerreiro	Líder Inteligente	Líder Sábio
<i>Fonte de negócios/emprego: fazenda</i>	Fonte de negócios/emprego: Fábrica	Fonte de negócios/emprego: Casa, T/I, visão, conhecimento, informação, imagem, tempo, mente
<i>Modelo gerencial: Senhor da terra Capataz/feitor Escravo</i>	Modelo gerencial: Divisão do trabalho Especialista Visão cartesiana	Modelo gerencial: Gerência participativa Decisão participativa Planejamento participativo

<i>Cultura/valores</i>	Gerente controlador Burocracia Divisão p/ departamentos Nova cultura/valores	Busca do consenso Grupo autogerenciado Células de produção Unidade estratégica de negócios
<i>Trabalho: rotina física agrícola</i> <i>Profissional: escravo</i>	Trabalho: rotina física, administrativa/intelectual Profissional: mão-de-obra	Trabalho: análise, planejamento e criatividade Profissional: mente-de-obra, empreendedor, generalista
<i>Instrumento de poder: repressão física</i>	Instrumento de poder: salário, promoção, <i>status</i>	Instrumento de poder: desenvolvimento de nova cultura e valores
<i>Clima organizacional: moral baixa, medo, insegurança</i>	Clima organizacional: competição, pressão, estresse	Clima organizacional: sinergismo, cooperação, entusiasmo e idealismo

Quadro 1: Evolução dos ciclos de negócios e da liderança

Fonte: Baseado em Silva, 2005

No atual contexto, o líder precisa desenvolver novos conhecimentos de sabedoria, filosofia e psicologia para melhor utilizar o potencial de sua equipe (SILVA, 2005). Para organizar o estudo sobre o líder, foram considerados, segundo Dubrin, (2006), as qualidades-chaves da liderança, apoiadas em pesquisas ou observações cuidadosas, sendo agrupadas em duas categorias: habilidades cognitivas e traços e padrões de personalidade. O autor ressalta que um líder eficaz deve possuir habilidades cognitivas apropriadas, ou habilidade mental e conhecimento, por exemplo, a habilidade eficaz para a solução de problemas. Outro requisito cognitivo é a competência técnica e profissional, ou seja, o conhecimento da empresa.

Como traços definem-se as características pessoais distintas como inteligência, valores e aparência (DAFT, 2005). Segundo Robbins (2005), embora os dados oriundos das pesquisas não indiquem certeza na separação de causa e efeito, seis características parecem ser constantes na diferenciação dos líderes das outras pessoas: ambição e energia, desejo de liderar, honestidade e integridade, autoconfiança, inteligência e conhecimento relevante ao cargo.

Embora Daft (2005) tenha considerado a habilidade cognitiva/conhecimento como característica pessoal do líder e dentro da categoria Inteligência e Habilidade, Dubrin (2006), veio a considerá-la destacada aos traços. Dessa forma, Daft (2005) classifica as características em Físicas; inerentes à Inteligência e Habilidade; da Personalidade; relacionadas com o Trabalho; Sociais; e, de Experiência Social.

Robbins (2000) expõe que há uma grande discussão em torno dos estilos de liderança serem fixos ou não, porém a grande probabilidade é que as pessoas tenham uma parte fixa, determinada pela personalidade, e, outra seja flexível, devido à habilidade de adequação à situações novas, cada vez mais recorrente nos dias atuais. Os diversos estilos de liderança conhecidos na atualidade podem ser enquadrados em liderança transacional e liderança transformacional, que em uma escala seriam os extremos, havendo entre esses dois pontos diversos outros estilos.

Na concepção de Robbins (2006) os líderes *transacionais* orientam os seus seguidores em direção a metas estabelecidas, esclarecendo requisitos dos papéis e das tarefas. Por isso, suas ações acompanham de perto o papel mais estruturado dos gerentes. Os líderes *transformacionais* inspiram os seguidores a transcenderem seus interesses pessoais em favor da organização e exercem um efeito profundo e extraordinário sobre eles. São atentos às preocupações de cada um de seus seguidores; ajudam a considerar velhos problemas a partir de novas perspectivas e os motivam a dedicar esforço extra no alcance das metas do grupo.

Embora a definição de liderança transacional e liderança transformacional sejam antagônicas, como demonstra a figura logo abaixo, estes estilos não são mutuamente excluídos. Na verdade, a liderança transformacional é construída sobre o alicerce da liderança tran-

sacional. De acordo com pesquisas, porém, a liderança transformacional é superior à sua congênera transacional e promove maior produtividade, menor rotatividade e maior satisfação do funcionário.

No entender de Maximiliano (2007) o estilo de liderança transformacional adota um estilo de liderança carismática e transformadora, ou seja, caracteriza-se por ser um líder inspirador, transformador, revolucionário, agente de mudanças e renovador. Já o estilo transacional, possui características de líder negociador e sua liderança é manipulativa e baseada na promessa de recompensas.

Robbins (2006) define *Liderança Visionária* (que na escala, provavelmente estaria muito próxima à liderança transformacional) como a habilidade para criar e articular uma visão do futuro, realista, digna de crédito e atraente, que cresce a partir do presente e o aperfeiçoa. Essa visão quase “dá um arranque no futuro ao instigar as habilidades, os talentos e os recursos para fazer com que ele aconteça”. Esses líderes possuem três qualidades. Primeiro, podem explicar a visão aos demais. Segundo, conseguem expressar a visão não apenas verbalmente, mas também por seu comportamento. Terceiro, conseguem estender a visão para diferentes contextos de liderança.

Já Araújo (2006), acredita que os estilos de liderança consistam nas atitudes do líder frente aos seus seguidores, dando, portanto, a seguinte classificação: Autocráticos (ou autoritários): o líder que se assume desta maneira, tem o comportamento regido pela tradição, não costumando ouvir seus seguidores, estando “preocupado essencialmente com a tarefa” (BANDEIRA, MARQUES e SANTOS, 2005 apud ARAÚJO, 2006); Democráticos (ou participativos): o enfoque é as relações humanas e não a produção, os seguidores participam do processo de tomada de decisões, por conta disso, objetivos e estratégias são definidos tanto pelo líder, quanto por seguidores, de maneira democrática; e *Laissez-faire*: chamados de “líderes da rédea solta” – são frouxos e permissivos e deixam os seguidores fazerem o que querem (MEGGINSON, MOSLEY e PIETRI JR., 1998 apud ARAÚJO 2006), esta liberdade pode passar a impressão de que a liderança não existe, pois não há um foco como nos dois estilos anteriormente vistos. Em complemento tais idéias, Robbins (2000) afirma que o comportamento do seguidor pode favorecer o líder, fazendo-o parecer mais eficaz, na medida em que responde positivamente à liderança.

Outro estilo que cabe ser citado é o *Coach* (o líder que serve sua equipe, preparando-a e dando-lhe as condições necessárias para o bom desempenho, segundo a Revista HSM Management). A HSM Management cita duas lideranças do tipo *coaching* que são indiscutíveis em suas modalidades esportivas: Bernardo Rocha de Rezende, o Bernardinho, técnico da seleção brasileira de vôlei masculino que acumula os principais títulos do mundo nos últimos seis anos, e Marcello Lippi, treinador da seleção italiana de futebol que venceu a Copa do Mundo de 2006 negando sua tradição: em vez de ficar na retranca, partiu para o ataque.

De acordo com Kouzes e Porter (2003, p. 131) “o sucesso no contexto da liderança de um para outro vai depender da capacidade do líder de construir um relacionamento duradouro, no qual a pessoa de talento veja o coach como um parceiro e um modelo de papel.” Bernardinho (2006), complementa dizendo que se o líder é realmente duro e exigente, seu próprio sacrifício serve como fonte de motivação, pois demonstrará que a equipe não está sozinha.

Como conceito de *coaching*, pode-se citar Bernardinho (2006) que define como uma relação que revela e liberta o potencial das pessoas de forma a maximizar seu desempenho. Para Nowack e Wimen (1999) o processo chamado *Coach* (pelas iniciais das palavras-chave em inglês e sinônimo de treinador) proporciona um enfoque estruturado em quatro passos para o desenvolvimento gerencial: *Contract* (chegar a um acordo); *Observe and Assess* (ob-

servar e avaliar); *Constructively challenge* (desafiar construtivamente); *Handle resistance* (lidar com a resistência);

De acordo com Araújo (2006) Etapas de um processo de *coaching*: 1ª. Etapa => Estabelecendo uma relação sólida entre o *coach* e o seu orientado: Sensibilização; Mapear as características da (s) pessoa (s) a ser (em) treinada (s) (pontos fortes e fracos); Incentivar o treinando a avaliar as suas próprias características; Esclarecer que ele, *coach*, é um parceiro; e Incentivar a troca (processo de feedback). 2ª. Etapa => Montando o futuro do treinando: Como um orientador, o *coach*, treinador, vai ajudar a pessoa a montar o seu futuro com desafios possíveis de serem alcançados; 3ª. Etapa => Revisando a bagagem de mão: Os valores, atitudes, padrões de comportamento, experiência serão revistos a fim de se alcançar o futuro planejado.

3 METODOLOGIA

A natureza da presente pesquisa é qualitativa e quantitativa. De acordo com os objetivos, esta pesquisa pode ser classificada como exploratória e descritiva. No que tange os procedimentos técnicos a pesquisa classifica-se como um estudo de campo.

Este trabalho foi composto por duas etapas distintas: a primeira de caráter exploratório se utilizando de pesquisa bibliográfica e consistiu na tentativa de explicar a temática utilizando o conhecimento disponível consubstanciado nas teorias formuladas por pesquisadores sobre os pontos tratados. A segunda etapa de caráter descritivo compreende uma pesquisa de caráter qualitativo e quantitativo, que, com base na pesquisa exploratória, deu origem a um questionário com a finalidade de analisar os perfis de liderança dos pesquisados.

Os líderes pesquisados são os integrantes das empresas da Região de Santa Maria, RS que participaram do Sistema de Auto-avaliação 2007 do PGQP, que perfazem um universo de 25 (vinte e cinco) empresas. Os questionários foram enviados por e-mail onde se obteve uma resposta de 80% dos pesquisados (20 empresas).

A análise do estudo possui caráter quantitativo com o auxílio do software *SPSS 10.0 for Windows* para tabulação dos dados. Com a finalização do trabalho, efetuou-se a reunião dos dados para a obtenção dos resultados globais, estabelecendo quadros referenciais dos dados coletados em função de suas respectivas categorias através de análise qualitativa dos resultados.

4 RESULTADOS E DISCUSSÕES

A análise inicial contempla a composição do perfil dos pesquisados, a fim de conhecer os líderes das empresas que aderiram ao Sistema de Avaliação do PGQP em 2007 na região de Santa Maria, RS.

No que tange ao sexo dos pesquisados revelando que a grande parte é do sexo masculino, ou seja, 70%, demonstrando um grande avanço da liderança das mulheres na região. Uma pesquisa da Catho¹ de 2007 revela que 13% das mulheres estão no comando no Brasil. No exterior, uma pesquisa da Harvard Business Review, também de 2007, mostra que entre os executivos com maior remuneração em empresas do ranking Fortune 500 somente 2% dos presidentes são do sexo feminino e 15% dos integrantes dos conselhos de administração são mulheres. Esses dados revelam que a região de Santa Maria, RS está acompanhando a tendência mundial de elevar o número de mulheres exercendo funções de liderança.

¹ Pesquisa citada por RECCHIA, José Geraldo. Antiamélias contra-atacam. **HSM Management Update**. Nº 50, novembro, 2007.

A maior parte, equivalente a 65% das empresas que participam do Sistema de Avaliação do PGQP na região de Santa Maria, RS, são do setor de serviços, contrariando as estatísticas estaduais que apontam que o Comércio vem em primeiro lugar com 43,24% e o Setor de serviços logo atrás com 37,02% de acordo com dados do Anuário do Trabalho na Micro e Pequena Empresa 2008².

A *Stanton Chase International* realizou uma pesquisa³ com mais de 4.500 profissionais de oito países da América Latina a fim de descobrir a percepção do subordinado em relação ao seu superior, que acabou comprovando um conflito de gerações existente dentro das empresas. As gerações foram classificadas da seguinte forma, conforme divulgado no site da Revista Você S/A em 24/09/08:

- **Líder sênior (com mais de 50 anos):** É ditatorial, segundo 64% dos entrevistados. Não se preocupa com a comunicação, de acordo com 53% dos que responderam à pesquisa.
- **Líder baby boomer (de 40 a 49 anos):** Às vezes, é visto como tirano, por querer expor sua bagagem, além de ser muito preocupado com reconhecimento e status
- **Líder da Geração X ou Cético (de 30 a 39 anos):** De acordo com 46% dos entrevistados, o cético toma para si o mérito e a idéia dos outros. Também valoriza em excesso a qualidade de vida.
- **Geração Y ou internet (de 25 a 29 anos):** Para 51% dos entrevistados, um líder dessa idade só está preocupado com a própria carreira, além de se julgar dono da verdade e não respeitar a hierarquia.

Dessa forma, percebe-se um percentual significativo de 20% de líderes que ainda não entraram na geração Y nas empresas pesquisadas da região de Santa Maria, RS, e na faixa de 26 a 35 anos, em que se enquadra na geração Y, com alguns da geração X, 30% dos pesquisados. A soma dessas duas faixas (antes da geração Y, geração Y, um pouco da geração X) totaliza 50% dos pesquisados, denunciando a tendência de haver líderes cada vez mais jovens.

Em relação ao nível hierárquico dos pesquisados, a maioria, ou seja, 75%, encontra-se nos níveis Estratégico e Gerencial das empresas pesquisadas, os quais são os responsáveis pela área de qualidade, o que revela a importância deste setor dentro das organizações, representando os mais altos níveis hierárquicos.

A segunda parte do questionário foi composta por vinte e cinco questões em escala Likert de 1 a 5 pontos de grau de concordância. Quanto menor o valor na escala (mais próximo de 1) mais características da liderança transacional os pesquisados possuem, assim como, quanto maior o valor (mais próximo de 5), mais características da liderança transformacional os pesquisados possuem.

Na tabela 01 estão elencados os quesitos da pesquisa que obtiveram a menor e a maior média de concordância entre os pesquisados. Pode-se perceber que, os itens que ficaram entre 4 e 5 do grau de concordância, são os que mais se adequam ao estilo transacional, qual foca-se no desenvolvimento de pessoas. Já os itens que ficaram abaixo de grau 4, relacionam-se mais com o estilo transacional, e sendo assim, mais focados no desenvolvimento formal de tarefas, merecendo desta forma, maior atenção.

Tabela 01 – Notas Mínimas e Notas Máximas

² Pesquisa elaborada pelo Departamento Intersindical de Estatística e Estudos Socioeconômicos – DIEESE com base na Relação Anual de Informações Sociais – RAIS do Ministério do Trabalho e Emprego – MTE – Região Sul 2006.

³ Pesquisa publicada no site da Revista Você S/A em 24/09/2008. Imagem negativa do líder muda de acordo com a idade. Disponível em: http://www.abril.com.br/noticia/comportamento/no_307447.shtml. Acesso em: 02/03/2009.

Notas Mínimas e Notas Máximas	N	Mínimo	Máximo	Média	Desvio
Pontos fortes	19	3,00	5,00	4,1579	0,60214
Visibilidade	19	3,00	5,00	4,2105	0,63060
Liberdade	19	2,00	5,00	4,1579	0,83421
Padrões de excelência	19	3,00	5,00	4,3158	0,58239
Valores e estratégia	19	2,00	5,00	4,2105	0,78733
Responsabilidade	19	3,00	5,00	4,4737	0,61178
Proteção contra estresse	19	2,00	5,00	3,5263	0,77233
Estímulo	19	3,00	5,00	3,8947	0,73747
Informação	19	4,00	5,00	4,4737	0,51299
Expectativa de desempenho	19	3,00	5,00	4,2632	0,56195
Confiança	19	2,00	5,00	4,0000	0,81650
Treinamento	19	2,00	5,00	3,8947	0,87526
Solicita e ouve idéias	20	3,00	5,00	4,5000	0,60698
Parceiros	19	4,00	5,00	4,7895	0,41885
Exemplo	20	3,00	5,00	4,1500	0,48936
Não permite que desistam	19	2,00	5,00	4,1053	0,80930
Não revela confidências	20	2,00	5,00	4,4000	0,94032
Explica razões	20	3,00	5,00	4,3000	0,57124
Aviso de mudanças	20	2,00	5,00	4,0000	0,85840
Feedback	19	2,00	5,00	3,8421	0,89834
Crédito	19	4,00	5,00	4,4737	0,51299
Incentivo a missões novas	19	4,00	5,00	4,2632	0,45241
Define prioridades	19	2,00	5,00	4,0000	0,81650
Incentivo a assumir riscos	19	1,00	5,00	3,7895	1,03166
Interesses, habilidades e valores	19	3,00	5,00	4,2105	0,63060
Total	19				

A primeira questão da segunda parte afirmava que o pesquisado investia nos pontos fortes de seus subordinados, na qual se pode observar que a maioria, com média de concordância de 4,1579 concorda com a afirmação. Essa característica aparece no estilo de liderança *coaching*, onde a projeção do treinamento inicia na identificação e reforço dos pontos fortes e nas áreas que precisam ser desenvolvidas, gerando um plano de ação desafiador (NOWACK e WIMER, 1999).

O próximo questionamento relacionava-se ao pesquisado dar visibilidade (visão de futuro) aos seus subordinados, a qual obteve uma média de 4,2105 de grau de concordância. Essa questão representa o estilo de liderança visionária, que Robbins (2000) conceitua como sendo a habilidade do líder em criar uma visão de futura atraente e realista que cresce a partir do presente e se aperfeiçoa. Salacuse (2007) reforça esta característica quando diz que as organizações, grandes ou pequenas, olham para seus líderes para estabelecer uma visão. Cabendo ao líder o desafio em conduzir o grupo a criar uma visão única que reflita a multiplicidade de visões dos membros do grupo.

A liberdade, representada na tabela 1, indica a autonomia que os líderes das empresas pesquisadas oferecem aos seus funcionários, e com grau de concordância de 4,1579, os pesquisados concordam em dar liberdade aos seus subordinados para a execução de suas funções.

Chopra (2002) defende que um líder precisa entender a hierarquia das necessidades dos seus seguidores para dar as respostas certas que possam satisfazê-los. Ora, se entre as necessidades dos seguidores, encontra-se a necessidade de liberdade, logo, os subordinados que têm essa necessidade atendida, respondem com criatividade, visão e senso de unidade.

Nicholson (2005) acredita que há muitos exemplos de gestores que descobriram que ao envolver seus subordinados no momento de tomar uma decisão e lhes delegar autoridade, obtiveram melhores resultados do que quando lhes impuseram seus pontos de vista. Isso demonstra como a liberdade de decidir promove responsabilidade e comprometimento nos liderados, caracterizando a liderança do tipo *Laissez-faire*, já comentada anteriormente.

Segundo a Fundação Nacional da Qualidade – FNQ (2007), o exercício da liderança pressupõe que o líder sirva de exemplo para todos, a partir de seu comportamento ético e transparente, de suas habilidades de planejamento, comunicação e análise. Quando o líder serve de modelo, ele estimula as pessoas a buscarem a excelência. Dessa forma, com o engajamento de todos os líderes, é possível sensibilizar todos os demais colaboradores da organização. O estabelecimento de padrões assegura o seu cumprimento através de mecanismos de controles estruturados orientando no desenvolvimento de estratégias (FNQ, 2007).

Observa-se na tabela 1, que não há resposta contrária ao estabelecimento de padrões de excelência, visto que este é um fundamento internalizado pelas empresas que participam do sistema de avaliação do Programa Gaúcho de Qualidade e Produtividade da região de Santa Maria, RS, objeto desta pesquisa. A aceitação da afirmativa obteve a média de 4,3158, demonstrando a plena concordância aos fundamentos da qualidade.

As cinco atividades básicas do líder, segundo Heifetz (2005), são: Distinguir entre problemas técnicos e problemas de adaptação, necessitando responder quais competências, normas e valores culturais da organização vale a pena preservar, quais terão de ser descartados e que inovações são necessárias para que a empresa possa utilizar o melhor de sua história e avançar rumo ao futuro; Expor os desafios, os que se devem resolver; Mobilizar as pessoas para que assumam suas responsabilidades, dispondo-se a enfrentar as mudanças que forem necessárias e orientem sua atenção para os temas difíceis em vez de evitá-los. Controlar o nível de conflito e de desordem, a fim de torná-lo produtivo e gerador de inovações. Assegurar que as pessoas lembrem qual é a visão de longo prazo e lhes explicar por que seu trabalho é importante.

Dentre essas atividades citadas, pode-se observar a orientação constante, demonstrando que a questão obteve 4,2105 de concordância dos pesquisado, o que leva a entender que os mesmos estão exercendo a liderança com características transformacionais. No que tange em dar responsabilidade aos seus subordinados, corroborando características da liderança transformacional, segundo a Você RH⁴, ao estimular a tomada de decisão na ponta (delegação) pode-se garantir que os funcionários integrem-se, resultando em aumento da capacidade de produção, aumento de *market share* em todos os produtos, além de avançar no cenário global, esta forma de trabalhar estimula o profissional

Segundo Bennis (1999) o líder precisa proteger seu grupo da impressão errada que executivos dos níveis hierárquicos superiores podem ter em relação ao trabalho executado, ou seja, uma grande idéia pode não parecer importante para o alto escalão, em geral pelo fato de ainda não estarem totalmente elaboradas.

Observa-se a baixa preocupação em proteger os subordinados de estresses como o comentado no parágrafo anterior, sendo que tal questão obteve uma média de 3,5263 de concor-

⁴ Raio-X da BRASKEM, divulgado no site da Você RH, Melhores práticas - Intra-Empreendedorismo.

dância. Em relação à motivação, ratifica a concordância em estimular os subordinados quando estão desestimulados, sendo que a média de 3,8947 do índice de aceitação das empresas da região de Santa Maria, RS participantes do sistema de avaliação do PGQP, ciclo 2007. Daft (2005) afirma que a motivação refere-se às forças internas e externas para uma pessoa que estimulem o seu entusiasmo e a sua persistência para perseguir certo rumo de ação. E ainda complementa dizendo que a motivação afeta o nível de produtividade do funcionário.

Neste sentido, a questão relacionada as expectativas de desempenho, caracteriza a liderança transacional, já que segundo Daft (2005), os líderes transacionais esclarecem o papel e as necessidades da tarefa para os subordinados, iniciam a estrutura, proporcionam recompensas apropriadas, e tentam satisfazer suas necessidades sociais.

Outro ponto relaciona-se aos pesquisados demonstrarem que as lideranças das empresas pesquisadas deixam claro o que esperam de seus subordinados. Covey (2002) sugere um acordo de desempenho em complemento à descrição das atribuições, tornando as expectativas parte de um contrato proveitoso, firmado através de um processo de comunicação sinérgica.

Segundo Robbins (2005) confiança é uma expectativa positiva de que a outra pessoa não agirá de forma oportunista. Nesse sentido, a confiança parece ser um atributo essencial associado à liderança, interferindo no desempenho do grupo. A grande maioria dos pesquisados se preocupam em criar e reforçar a confiança, demonstrando um ponto que pode ser trabalhado nas empresas participantes do sistema de avaliação do PGQP ciclo 2007, na região de Santa Maria, RS.

Para Pollard (1998), a liderança deve assumir a responsabilidade pelo que acontece com as pessoas durante o processo: se ela está progredindo em seu trabalho, se as ferramentas são corretas, se o treinamento fornecido contribui para a realização do trabalho. Assim, o treinamento deve incluir preocupações com essa pessoa, como se sente em relação ao trabalho e a si própria e como se relaciona com os outros.

Na pesquisa com as empresas participantes do sistema de avaliação do PGQP, ciclo 2007, da região de Santa Maria, RS, observa-se boa parte dos pesquisados concordaram com a afirmativa relacionada ao treinamento, no entanto, observa-se que este quesito, tendo em vista a média obtida de 3,8947, revela certa dificuldade no treinamento adequando.

Grande parte dos pesquisados concordam em solicitar e ouvir idéias, em consonância com Pollard (1998) que diz que os líderes que servem devem estar sempre à disposição, trabalhar com a porta aberta e conversar e ouvir as pessoas de todos os níveis da empresa, pois as portas abertas representam que a mente está aberta.

Salacuse (2007) acredita que, as pessoas seguem um líder quando julgam que isso vai ao encontro dos interesses delas, como os negociadores mais sábios que colocam seu foco nos interesses da outra parte, os líderes eficazes devem buscar entender e satisfazer os interesses de seus seguidores. Sendo assim, o líder transformacional deve tratar seus subordinados como parceiros voltados para o sucesso da área/empresa.

A tabela 01 revela que a grande maioria dos pesquisados concordam com afirmativa de que o líder dá exemplo e/ou serve como modelo. Mulcahy⁵ (2004), partidária da liderança pelo exemplo, acredita que não há nada mais convincente que um líder que vive os princípios e valores sobre os quais articulou a visão da empresa.

⁵ Anne Mulcahy, atual presidente da Xerox, durante o *World Business Forum*, Nova York, maio de 2004 com análise de Jim Collins divulgada na HSM Management nº. 46.

De acordo com os pesquisados, os mesmos não permitem que seus subordinados desistam com facilidade e permitem essa desistência. Outro ponto relaciona-se aos pesquisados não revelarem confidências que lhe são confiadas. Em comparação a questão relacionada as empresas participantes do sistema de avaliação do PGQP, ciclo 2007, da região de Santa Maria, RS se preocupam em arranjar tempo para criar e/ou reforçar a confiança dos seus subordinados, ficando evidenciando uma paridade entre os resultados relacionados a confiar e confidenciar. Frank, Porter e Gertz (1999) acreditam que para saber por que um líder é eficiente é necessário conhecer o que os seguidores precisam ter/saber para que o líder e a organização sejam bem-sucedidos, dividindo a resposta em seis itens: 1. Eles precisam saber o que fazer. 2. Eles precisam saber como fazê-lo. 3. Eles precisam entender por que o estão fazendo. 4. Eles precisam querer fazê-lo. 5. Eles precisam ter os recursos para fazer seu trabalho. 6. Eles precisam acreditar que possuem líderes capazes de fazê-lo. A responsabilidade da liderança é, portanto, certificar-se de que essas seis condições sejam satisfeitas. A pesquisa demonstra que a grande maioria dos pesquisados concordam que o subordinado necessita da explicação das decisões e procedimentos, evidenciando um forte traço da liderança transformacional.

A respeito das mudanças, a Fundação Nacional da Qualidade (2007) esclarece que os líderes devem entender o processo de mudança e atuar como facilitadores e catalisadores, ou seja, como agentes dessa mudança. Além disso, devem ser os primeiros a aceitar e implementar as mudanças, para que possam ajudar seus colaboradores. Nessa questão, percebe-se uma dificuldade por parte dos pesquisados em acompanhar e/ou avisar as mudanças com antecedência devido à queda no percentual.

Phoel (2006) recomenda o uso do *feedback* com frequência. Feedbacks funcionam melhor se for um processo contínuo, não uma conversa que se tem uma ou duas vezes por ano. O ideal é praticar o *feedback* regularmente, parabenizando o bom desempenho em tempo real conversando sobre o mau desempenho, no máximo, até 24 horas depois de percebê-lo. Observa-se que boa parte das empresas pesquisadas concordam em dar *feedback* regular aos seus subordinados sobre o seu desempenho. Cabe ressaltar, que uma parte dos pesquisados discordaram a respeito da afirmativa, revelando características da liderança transacional.

Hunter⁶ (2009) afirma que o líder não precisa gostar do subordinado, mas, como líder, deve amá-lo. Amá-lo no sentido de ouvir, respeitar, reconhecer, inspirar a agir. Portanto, conceituando amor, como o que se faz, não o como se sente. Neste sentido, boa parte dos pesquisados afirmam dar crédito aos seus subordinados quando eles o merecem.

Evidencia-se que a grande maioria dos pesquisados incentivam seus subordinados quando estão prestes a se engajar em missões novas ou difíceis o que vai de encontro com a afirmação de Gusmão (2009) de que, quando as pessoas crescem, a empresa cresce junto com elas, ou seja, o incentivo ao desenvolvimento do subordinado levará ao desenvolvimento de todos ao seu redor, inclusive o líder a empresa. Ao incorporar essas atitudes as pessoas começam a ter sucesso em tarefas desafiantes.

Raffoni (2005) comenta que o gestor aponta o que é e o que não é relevante em relação ao problema e recoloca a equipe nos trilhos, enquanto, ao mesmo tempo, faz com que todos saibam que estão sendo ouvidos e que entende suas preocupações. A tabela 27 está relacionada a este tema, demonstrando que boa parte das empresas pesquisadas concordam em definir prioridades com os subordinados e para eles.

Boa parte dos pesquisados concordam em incentivar seus subordinados a correrem riscos, sendo que um destes colocou a observação de que, ao contrário, não permitia que seus

⁶ James C. Hunter em entrevista a Daniela de Lacerda divulgada no Especial Liderança da Você S/A On-line.

subordinados corresse riscos visto que precisava seguir as normas de segurança do trabalho. Pollard (1998) conta a história de um funcionário que seria promovido e como parte de sua promoção, ele tinha a oportunidade de adquirir ações da sua empresa. Mas, para isso, precisava tomar emprestado uma quantia significativa de dinheiro. Ele estava entusiasmado com a promoção, mas preocupado com o risco de endividamento. Pollard propôs, então, que fizessem um balanço de seus ativos e passivos. O único endividamento listado por ele era a hipoteca de sua casa. Portanto, o sentido de risco, está na análise de benefícios e perdas e não ficar na “zona de conforto”.

Robbins (2005) coloca que uma das características do líder transformacional é a consideração individualizada, ou seja, dar atenção personalizada, tratar cada funcionário individualmente, aconselhar, orientar. Dessa forma, observa-se grande relação com a questão seguinte, a maioria dos pesquisados, consideram os interesses, as habilidades e os valores dos empregados ao delegar tarefas, e assim, o líder está considerando cada funcionário individualmente, sem generalizar, agindo, portanto, de acordo com a liderança transformacional.

5 CONCLUSÃO

A liderança configura-se em um tema de grande importância no universo empresarial. Prova disso, é que este tema forma um critério inteiro no Sistema de Avaliação do Programa Gaúcho de Qualidade e Produtividade (PGQP). Dessa forma, o objetivo deste trabalho foi analisar os perfis de liderança encontrados nas empresas que participaram do Ciclo de Avaliação 2007 do PGQP na região de Santa Maria, RS.

Durante a revisão bibliográfica constatou-se que existem diversos tipos, perfis, características de liderança, que de acordo com a classificação com cada autor elencado neste trabalho. Porém, notou-se que todos estes estilos compunham uma escala que inicia na liderança transacional (foco em tarefas) e termina na liderança transformacional (foco em pessoas), sendo todos os outros estilos, pontos entre estes dois extremos. Isso possibilitou a confecção de um questionário de questões afirmativas onde, utilizando a escala Likert de 5 pontos de grau de concordância. Além dessas afirmativas, foi dado um espaço ao pesquisado manifestar sua opinião acerca dos desafios da liderança.

A seleção das empresas a serem pesquisadas foi realizada junto à Câmara de Comércio e Indústria de Santa Maria – CACISM, onde funciona o Comitê Regional do Programa Gaúcho de Qualidade e Produtividade. O Comitê Regional forneceu os dados das empresas que atingiram mais de 100 pontos no Ciclo de Avaliação 2007, na região de Santa Maria e, que inclusive foram felicitadas pelo Comitê devido ao comprometimento com a busca constante pela melhoria de seus processos de gestão.

Os líderes pesquisados são parceiros, abertos, responsáveis, comunicativos, confiáveis, motivadores, demonstram suas idéias com clareza, possuem visibilidade, prezam pela liberdade de seus subordinados, dão o exemplo, definem valores e estratégias, percebem os interesses, habilidades e valores dos subordinados, incentiva a novas missões, estabelecem padrões de excelência e declaram o que esperam de seus subordinados. Porém algumas características precisam ser melhoradas a fim de subir na escala da liderança transformacional, são elas: proteger o subordinado contra o estresse desnecessário, incentivá-lo a correr riscos calculados, dar feedback, melhorar o estímulo, o treinamento e a relação de confiança, estar mais atento às mudanças e comunicá-las aos subordinados, definir as prioridades para os seus subordinados e não permitir que eles desistam com facilidade.

Com essa pesquisa, identificou diversos estilos de liderança, porém a maioria enquadra-se na liderança transformacional, percebendo-se que as empresas buscam a melhoria contínua em sua forma de liderar. Assim, verifica-se um mercado para o desenvolvimento da li-

derança nas empresas participantes do Programa Gaúcho de Qualidade e Produtividade, com base nas características mais transacionais, assim como um treinamento focado em transpor os desafios citados. Também se sugerem pesquisas mais aprofundadas sobre liderança, podendo ser aplicada tanto nos líderes quanto nos subordinados, realizando o cruzamento das questões levantadas. No futuro podem ser realizadas pesquisas que abranjam outros critérios estabelecidos pelo Programa Gaúcho de Qualidade e Produtividade, como as estratégias e planos, os clientes, a sociedade, informações e conhecimento e processos, contribuindo que as empresas possuam treinamentos nas suas áreas deficitárias.

Em suma, o estudo da liderança pode configurar-se em um instrumento no auxílio ao aprimoramento da gestão das empresas pesquisadas e, para tanto, cabe a partir da análise das informações apresentadas, que os gestores delineiem os passos os passos necessários para este aprimoramento.

6 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ARAÚJO, L. C. G. **Gestão de Pessoas: estratégia e integração organizacional**. São Paulo, Atlas, 2006.
- BENNIS, Warren. **O fabricante de sonhos**. HSM Management. Barueri, n.12, janeiro-fevereiro, 1999.
- BERNARDINHO. **Transformando suor em ouro**. 1. ed. Rio de Janeiro: Sextante, 2006.
- UIRCH, Paul. **Liderança: alcance seu potencial absoluto já**. 1. Ed. Rio de Janeiro: Quality-mark, 2002.
- BITTENCOURT, F. **Lideranças emergentes: como serão, como agirão?** Disponível em: http://www.institutomvc.com.br/costacurta/artfb08_Liderancas_emergentes.htm. Acesso em 10/05/2008.
- BUCKINGHAM, Marcus. **A única coisa que você precisa saber: sobre gestão, liderança e uma trajetória de sucesso**. 1. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.
- CHOPRA, Deepak. **A alma da liderança**. HSM Management. Barueri, n. 33, julho-agosto, 2002.
- COLLINS, Jim. **Líderes que reinventam negócios**. HSM Management. Barueri, n. 46, setembro-outubro, 2004.
- COVEY, Stephen R. **Liderança baseada em princípios**. 1. ed. Rio de Janeiro: Campus, 2002.
- CRUZ, Carlos. **Os desafios da liderança empresarial**. Disponível em: http://www.ogerente.com.br/novo/colunas_ler.php?canal=10&canallocal=33&canalsub2=107&id=1035. Acesso em 09/12/2008.
- DAFT, Richard L. **Administração**. 1.ed. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2005.
- DUBRIN, Andrew J. **Fundamentos do comportamento organizacional**. 1. ed. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2006.
- FÉRES, Lilian; LEANTE, Augusta. **A Liderança do tipo coaching**. HSM Management. Barueri, n. 62, maio-junho, 2007.
- FRANK, Ronald; PORTER, John; GERTZ, Dwight. **Crescimento = foco na liderança**. HSM Management. Barueri, n. 12, janeiro-fevereiro, 1999.

- FUNDAÇÃO NACIONAL DA QUALIDADE. **Cadernos de Excelência: Liderança**. Série: Cadernos de Excelência, n. 1. São Paulo: Fundação Nacional da Qualidade, 2007.
- GUSMÃO, Marcos. **Aprenda a servir**. Disponível em: http://vocesa.abril.com.br/informado/aberto/ar_127827.shtml. Acesso em: 11/03/2009.
- HEIFETZ, Ronald. **As 5 atividades básicas do líder**. HSM Management. Barueri, setembro-outubro, 2005.
- HILLESHEIM, S. W. **Por que não coaching individualizado?** Disponível em: http://www.institutomvc.com.br/costacurta/artSW_Coaching_Individualizado.htm. Acesso em: 15/06/2008.
- HUNTER, James C. **O monge e o executivo**. 1. ed. Rio Janeiro: Sextante, 2004.
- HUNTER, James C. **Todos podem ser líderes! É só querer**. Disponível em: http://vocesa.abril.com.br/informado/aberto/ar_127830.shtml. Acesso em: 11/03/2009.
- IMAGEM NEGATIVA DO LÍDER muda de acordo com a idade. **Revista Você S/A**, 2008. Disponível em: http://www.abril.com.br/noticia/comportamento/no_307447.shtml. Acesso em: 02/03/2009.
- KOUZES E PORTER Quando os líderes são coaches IN GOLDSMITH, M., LYONS, L. FREAS, A. **Coaching: o exercício da liderança**. Rio de Janeiro: Campus, 2003.
- MAXIMILIANO, A. C. A. **Introdução a administração**. Ed. Atlas, São Paulo, 2007.
- NICHOLSON, Nigel. **A intuição executiva**. HSM Management. Barueri, setembro-outubro, 2005.
- NOWACK E WIMER. **Como mudar seu executivo**. HSM Management. Barueri, março-abril, 1999.
- PHOEL, Cynthia M. **Feedback de resultados**. HSM Management Update. Nº 38, novembro, 2006.
- POLLARD, C. William. **A liderança como serviço**. HSM Management. Barueri, março-abril, 1998.
- RAFFONI, Melissa. **A gestão de pessoas e a comunicação**. HSM Management Update. Nº 25, outubro, 2005.
- RECCHIA, José Geraldo. **Antiamélias contra-atacam**. HSM Management Update. Nº 50, novembro, 2007.
- ROBBINS, Stephen Paul. **Administração: mudanças e perspectivas**. 1. ed. São Paulo: Saraiva, 2000.
- ROBBINS, Stephen P. **Comportamento organizacional**. 11. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005.
- SALACUSE, Jeswald W. **Líderes de verdade negociam**. HSM Management Update. Nº 46, julho, 2007.
- SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS. **Anuário do trabalho na micro e pequena empresa: 2008**. 1. ed. Brasília: DIEESE, 2008.
- SILVA, Lenilson Naveira e. **Líder sábio: novo perfil de liderança do terceiro milênio**. 2. ed. Rio de Janeiro: Record, 2001.

VOCÊ RH. Melhores Práticas. **Cada um com seus problemas.** Raio X da Braskem. 2008. Disponível em: <http://revistavocerh.abril.com.br/melhoresp/problemas.shtml>. Acesso em 08/03/2009.