

Liderança: uma Avaliação do Perfil de Liderança dos Gestores da Empresa Ego's Acessórios de Florianópolis/SC

NOVA, Luis Claudio Bastos Vila
lcbvnova@hotmail.com
Uniasselvi-Fadesc

CRUZ, Helio Alves da
adm.helio@bol.com.br
Uniasselvi-Fadesc

Resumo: Este artigo tem a finalidade de observar se os gestores e colaboradores da empresa pesquisada possuem um perfil de liderança, segundo o que os autores apresentam nas teorias. E buscar a visão dos colaboradores da empresa Ego's Acessórios de Florianópolis/SC em relação aos seus gestores: se são ou não líderes na percepção deles. E assim poder analisar se o comportamento dos gestores em relação aos colaboradores está influenciando ou não nos resultados da empresa. Os dados foram coletados através de entrevistas e questionários aplicados aos gestores e aos colaboradores da empresa. Após a coleta das informações conseguimos comparar as respostas apresentadas com a teoria pesquisada. Além da pesquisa realizada, foi apresentada aos gestores e aos colaboradores a teoria pesquisada para a fundamentação deste trabalho, os conceitos sobre liderança, as teorias de liderança e os estilos de liderança, para que todos os envolvidos tivessem conhecimento sobre os assuntos abordados na pesquisa. Muitos não sabem o que significa ser um líder, e muito menos os tipos de liderança que existem. A ideia era fazer com que todos tivessem, a partir do trabalho, também uma noção sobre liderança para que melhorem suas relações dentro da empresa.

Palavras Chave: Liderança - Teorias de Liderança - Estilos de Liderança - Qualidades do Líder - Formação de Líderes

1 INTRODUÇÃO

A cada ano que passa, as empresas valorizam cada vez mais, as pessoas que conseguem fazer com que as outras pessoas da organização abracem os objetivos da empresa como se fossem seus, a fim de obterem o comprometimento de todos em busca das metas estipuladas. Isto por si, já seria uma bela definição para o que será abordado neste trabalho, ou seja, liderança.

Um dos grandes diferenciais que uma empresa pode possuir hoje é o seu colaborador. Se o colaborador da empresa for comprometido e dedicado, a empresa terá grande chance de obter sucesso nas atividades exercidas pelo colaborador. Porém se este colaborador, apesar de bem intencionado, dedicado e esforçado, estiver mal orientado, ou melhor, mal liderado, de nada adiantará o entusiasmo. Ele poderá perder o entusiasmo, se sentir desvalorizado, desorientado e isto poderá comprometer o resultado esperado pela empresa.

Mesmo com toda a tecnologia disponível hoje, percebe-se que a liderança só acontece na relação entre humanos, uma pessoa não segue um programa de computador. Então de nada adianta ter a melhor tecnologia do mundo, e não ter pessoas capazes de liderar sua equipe de trabalho.

Logo, as empresas começam a perceber que precisam de alguém em que o grupo confie, uma pessoa que seja admirada pelos demais, uma pessoa que tenha credibilidade, que tenha a capacidade de fazer com que os outros colaboradores incorporem as metas e objetivos da empresa, como se fossem suas próprias metas e seus próprios objetivos. Surge então a figura do líder, que faz com que o colaborador esteja sempre seguro em relação ao que precisa ser feito, que o mesmo se sinta importante na execução da tarefa, que se sinta valorizado e perceba que o resultado aconteceu porque ele se empenhou e deu o melhor de si para que a empresa fosse bem.

É de extrema importância que o gestor de qualquer empresa tenha conhecimento sobre como liderar seus colaboradores, ou melhor, sobre como ser um líder bem sucedido, uma vez que seu trabalho irá influenciar todos os demais envolvidos nos processos da empresa.

A escolha do tema liderança se deu em virtude da necessidade que as empresas têm de aprimorar seus conhecimentos a respeito disto. O tema liderança hoje é muito amplo, existem várias teorias sobre liderança, existem vários estilos de liderança e vários tipos de líderes.

Como para muitos empresários e colaboradores, principalmente os de micro e pequenas empresas, ainda vale a premissa “manda quem pode obedece quem tem juízo”, ou seja, a relação de poder coercitivo ainda é muito utilizada, percebemos a importância de apresentar este estudo aos gestores e colaboradores da empresa, a fim de demonstrar, que o caminho não é o poder, mas sim a autoridade exercida pelo líder.

Apresentaremos através da teoria, que a autoridade nada tem a ver com a função que você ocupa, mas com a capacidade de fazer com que as outras pessoas do seu grupo façam aquilo que você solicita, sem que você precise ameaça-las, mas simplesmente porque você pediu.

Verificamos a importância de identificar se o gestor possui perfil de liderança e se seus colaboradores enxergam nele um líder. Observamos também a necessidade de avaliar quais os colaboradores possuem perfil de liderança. Isto é fundamental para que a relação entre eles tenha o sucesso esperado por todos, ou que pelo menos não afete o desempenho da empresa. Salientamos a necessidade de aprimorar os conhecimentos em relação ao significado da palavra liderança, suas teorias e seus estilos.

Destacam-se a seguir os objetivos primordiais deste artigo: Avaliar se os gestores da empresa possuem um perfil de liderança; Identificar se os funcionários possuem perfil de liderança; Analisar se a forma como os líderes estão atuando está influenciando no desempenho dos colaboradores da empresa e nos resultados que se pretende alcançar.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1 CONCEITOS DE LIDERANÇA

Muitas pessoas acreditam que todo chefe é um líder, muitos acreditam que líder é que “sabe mandar”, outros acreditam que a pessoa nasce líder, há ainda aqueles que pensam que um bom líder pode ser construído. Bom, dentro deste universo de crenças populares sobre liderança, percebe-se que não existe um conceito tido como verdade absoluta sobre o que de fato significa liderança.

Os autores da área apresentam vários conceitos para liderança, e o mais interessante disto, é que estes conceitos foram sendo alterados, ao passar dos anos, com a evolução das organizações e a forma como estas eram comandadas. Apresentaremos agora alguns conceitos de liderança:

É uma tentativa, no âmbito da esfera interpessoal, dirigida por um processo de comunicação, para a consecução de alguma meta ou de algumas metas (FLEISHMAN, 1973, apud SARTORELLI, CARVALHO, 2009).

A liderança pode ser considerada como um processo de influenciar as atividades de um grupo organizado em seus esforços no estabelecimento e execuções de metas (STOGDILL, 1974, apud SARTORELLI, CARVALHO, 2009).

É uma função das atividades existentes em uma determinada situação e consiste em uma relação entre um indivíduo e um grupo. O conceito é então funcional, existindo quando um líder é percebido por um grupo como possuidor ou controlador dos meios para satisfazer suas necessidades (KNICKERBACKER, 1977, apud SARTORELLI, CARVALHO, 2009).

É o processo de dirigir o comportamento das pessoas rumo ao alcance de alguns objetivos. Dirigir, nesse caso, significa levar as pessoas a agir de certa maneira ou a seguir um curso de ação em particular (CERTO, 1994, apud SARTORELLI, CARVALHO, 2009).

É a habilidade de influenciar pessoas para o alcance de objetivos. Esta definição enfatiza que o líder está envolvido com outras pessoas para alcançar objetivos, sendo então a liderança recíproca. Liderança é um fenômeno focado em pessoas e não em atividades de folhear papéis ou apenas resolver problemas. Envolve poder. (DAFT, 1994, apud SARTORELLI, CARVALHO, 2009). Para Bateman e Snell (1998, p. 527), liderar é [...] uma atividade que envolve os esforços dos gestores para estimular o alto desempenho por parte dos empregados [...].

É uma influência interpessoal, exercida em uma dada situação e dirigida por meio do processo de comunicação humana, para a consecução de um ou mais objetivos específicos. Os elementos que caracterizam a liderança são, portanto, quatro: a influência, a situação, o processo de comunicação e os objetivos a alcançar (CHIAVENATO, 2000, apud SARTORELLI, CARVALHO, 2009).

Na opinião de Rech (2001), o conceito de liderança é um processo interpessoal complexo, mediante o qual uma pessoa influencia um grupo, organização ou sociedade e estabelece uma relação de poder em relação a estas pessoas a fim de que possam alcançar objetivos em comuns. Nesta relação de influência, estão presentes os processos subjetivos (conscientes e inconscientes) do líder e de seus seguidores, bem como o contexto em que estão inseridos (RECH, 2001, p. 25). Percebe-se que liderança, então é o poder ou a capacidade de uma pessoa, consciente ou inconscientemente, influenciar outra para que realize aquilo que lhe foi solicitado.

Para Maximiniano (2002, p.25), liderança é “o processo de conduzir e influenciar as ações para a realização dos objetivos estipulados pelas organizações”. Assim como Maximiniano acredita que liderança seja a capacidade como alguém conduz outro para a conquista dos objetivos, Bowditch e Buono (2002, p.118) seguem uma linha muito próxima quando dizem que "a liderança pode ser considerada como um processo de influência, geralmente uma pessoa, através do qual um indivíduo ou grupo é orientado para estabelecimento e atingimento de metas".

No livro *Liderança baseada em princípios*, Covey (2002), diz que liderança é a arte da capacitação para reforçar o poder das pessoas, mediante o aproveitamento de seus recursos físicos, mentais, sentimentais e espirituais, e coloca os indivíduos como seres humanos integrais, conscientes de que o capital humano é o ativo mais valioso de qualquer organização.

Envolve a capacidade de influenciar atitudes, crenças, comportamentos e sentimentos de outras pessoas. Mesmo quem não é líder pode influenciar outras pessoas, mas os líderes exercem uma influência desproporcional; ou seja, o líder tem mais influência do que aquele que não é líder (SPECTOR, 2002, apud SARTORELLI, CARVALHO, 2009).

Hunter (2004) diz que liderança é a habilidade de influenciar pessoas para trabalharem entusiasticamente visando atingir aos objetivos identificados como sendo para o bem comum. Portanto, deve-se entender como um processo de dois ou mais envolvidos onde um é o líder e o outro o liderado. Para Chiavenato (2004, p.168) “liderança é um tipo de influência pessoal por meio da qual o empreendedor – o líder – influencia o comportamento dos subordinados para direcioná-lo rumo aos objetivos que se pretende alcançar”.

Maximiniano (2004) diz ainda que liderança é a realização de uma meta por meio da direção de colaboradores humanos. A pessoa que comanda com sucesso seus colaboradores para alcançar finalidades específicas é um líder. Um grande líder é aquele que tem essa capacidade dia após dia, ano após ano, numa grande variedade de situações.

A liderança ocorre quando há líderes que induzem seguidores a realizar certos objetivos que representam os valores e as motivações – desejos e necessidades, aspirações e expectativas – tanto das líderes quanto dos seguidores. A genialidade da liderança está na forma como os líderes enxergam e trabalham os valores e motivações tanto seus quanto de seus seguidores (MAXIMINIANO, 2004, p.289). Fica claro que a liderança acontece no processo de interação de pessoas, onde um comanda os outros para o atingimento das metas. Aquele que consegue realizar esta tarefa em várias situações distintas, e que consegue aliar seus valores e suas motivações com as dos liderados, é considerado um grande líder.

Segundo Karkotli, Karkotli e Rocha (2008, p.96) “liderança é um caso especial de influência interpessoal em que uma pessoa ou grupo consegue fazer com que uma ou outra pessoa ou outro grupo faça o que ela estabelecer”. Segundo Gil (2011, p.220), “liderança nada mais é do que a forma de direção baseada no prestígio pessoal e na aceitação dos subordinados”.

Na visão de Gil (2002) o processo de liderança é bem complexo e pode ser dividido em várias abordagens, tendo três abordagens como as mais discutidas:

1. A abordagem dos traços pessoais: que acreditava que a pessoa já nascia líder. Embora esta teoria seja questionada, hoje em dia, diversas empresas ainda adotam na prática esta premissa. Um exemplo prático disto é o alto valor que se dá em um processo de seleção, em encontrar alguém com o perfil ideal, ao invés de treinar algum colaborador já inserido na empresa.
2. A abordagem do comportamento: quando perceberam que a eficácia do líder não estava ligada aos traços pessoais do mesmo, mas sim ao comportamento dele diante das situações, os pesquisadores passaram a analisar sua forma de agir e de se comportar. Uma vez identificado que o comportamento pode ser ensinado, treinar os comportamentos dos líderes seria uma forma de obter melhores resultados.
3. A abordagem situacional: percebe-se que não existe um estilo de liderança perfeito, e sim que os líderes tem que ter a sensibilidade de perceber em quais situações determinado estilo de liderança se adapta melhor.

Agora, com a opinião de diversos autores sobre o conceito de liderança, podemos dizer que liderança é algo muito mais complexo, e que não pode ser resumida em um único conceito. O que

fica evidente, é que o papel do líder é despertar nos seus liderados suas potencialidades, e fazer com que eles se sintam parte do todo, a fim de se comprometerem na busca do resultado esperado.

2.2 TEORIAS DA LIDERANÇA

Vários autores desenvolveram teorias sobre liderança, aqui trataremos apenas de três.

2.2.1 Teoria da contingência de Fiedler

Segundo Chiavenato (2004), Fred Fiedler, em 1967, elaborou um modelo de contingencial de liderança, que parte do princípio que a eficácia do grupo depende da adequação entre o estilo do líder e o grau de controle que a situação proporciona. Ele diz que o líder tem duas formas de liderar: orientado para a tarefa ou orientado para o relacionamento.

Quando a situação era extremamente favorável ou desfavorável, o melhor estilo de liderança era o autoritário, que é o líder orientado para a tarefa. Já quando a situação de favorabilidade era intermediária, o melhor estilo de liderança era o democrático, em que o líder é orientado para o relacionamento.

Segundo Bowditch e Buono (2002), há três variáveis situacionais que podem ou não tornar uma situação favorável à eficácia de um líder:

1. Relação entre o líder e membros do grupo: em termos de confiança e respeito, até onde o grupo apoia e aceita o seu líder.
2. Estrutura da tarefa: até que ponto a tarefa do grupo está definida (por exemplo, estruturada ou não, clara ou ambígua), ou seja, o líder sabe o que deve fazer com detalhes e precisão.
3. Posições de poder do líder: o grau de poder e influência que um líder tem sobre seus subordinados.

2.2.2 Teoria da liderança situacional de Hersey e Blanchard

Esta teoria, criada em 1974 por Paul Hersey e Kenneth Blanchard, indica que o fator mais importante a ser analisado no estilo de liderança a ser adotado é o nível de maturidade do subordinado. O foco passa a ser seus liderados e sua prontidão. São os subordinados que aceitam ou não a autoridade de um líder.

Conforme aponta Robbins (2002), a teoria da liderança situacional percebe a relação líder e liderado como a relação de pais e filhos. Assim como todo pai deve reduzir o controle sobre os filhos, a medida que estes ficam mais maduros e responsáveis, o líder deve agir com seu liderado. Quanto menos capaz e motivado for o liderado, mais o líder terá que atuar. Quanto mais capaz e motivado for o liderado, menos o líder precisará fazer.

2.2.3 Teoria da meta e do caminho ou teoria da liderança de House

Desenvolvida por Robert House em 1971, esta teoria argumenta que os líderes eficazes abrem os caminhos para ajudar seus liderados a atingirem seus objetivos, tornando a jornada mais fácil ao reduzir os seus obstáculos. Atualmente esta é uma das abordagens mais respeitadas sobre liderança.

Robbins (2002) destaca que, segundo House, existem quatro comportamentos de liderança:

- O líder diretivo: faz com que os liderados saibam o que se espera deles, organiza o trabalho a ser feito e fornece instruções precisas sobre como as tarefas devem ser realizadas. A liderança diretiva leva a uma maior satisfação dos colaboradores quando as tarefas são ambíguas ou estressantes do que quando são altamente estruturadas e planejadas, porém pode se tornar ineficaz e redundante se os funcionários tiverem grande capacidade e experiência.
- O líder apoiador: é amigável e demonstra sensibilidade às necessidades de seus subordinados, promovendo um clima de trabalho agradável. A liderança apoiadora leva a

um melhor desempenho e uma melhor satisfação dos colaboradores quando os funcionários realizam as tarefas estruturadas.

- O líder participativo: focaliza a consulta aos liderados e utiliza suas sugestões antes de tomar uma decisão. Funcionários com centro de controle interno ficam mais satisfeitos com uma liderança participativa.
- O líder orientado para conquistas: estabelece metas claras e desafiadoras e espera que os liderados ofereçam o melhor desempenho possível.

2.3 ESTILOS DE LIDERANÇA

Stoner e Freemann (1999, p. 346) definem estilos de liderança como “os vários padrões de comportamento preferidos pelos líderes durante o processo de dirigir e influenciar os trabalhadores”. É a forma como os líderes se comportam diante de seus liderados, variando de acordo com a situação exposta. Por isto, Robbins (2002) mostra que House, afirma que o líder é flexível e pode mostrar qualquer comportamento ou estilo, dependendo da situação.

Para Chiavenato (2003, p.124) os estilos de liderança “são teorias que estudam a liderança em termos de estilos de comportamento do líder em relação aos seus subordinados. A abordagem dos estilos de liderança se refere àquilo que o líder faz, isto é, o seu de comportamento de liderar”.

O comportamento do líder e os seus atos em relação aos seus liderados, são quem irão determinar seu estilo de liderança.

Segundo Robbins (2002), líderes transacionais são aqueles que conduzem e motivam seus seguidores na direção das metas estabelecidas por meio do esclarecimento dos papéis e das exigências das tarefas. Ele apresenta as seguintes características:

- Recompensa por contingente: negocia a troca de recompensas por esforço, prometendo recompensas pelo bom desempenho, além de reconhecer as conquistas.
- Administração por percepção (ativa): procura e observa desvios das regras e padrões, tomando as atitudes corretivas necessárias.
- Administração por exceção (passiva): intervém quando os padrões não são alcançados.
- Laissez-Faire: abre mão das responsabilidades, evitando tomar decisões.

Os líderes transformacionais, para Robbins (2002), inspiram seus seguidores a transcender seus próprios interesses para o bem da organização. Eles se preocupam com as necessidades de seus liderados, modificam a maneira de seus seguidores verem as coisas, ajudando-os a pensar nos velhos problemas de uma forma nova, e são capazes de entusiasmar, incitar e inspirar as pessoas a darem o máximo de si na busca dos objetivos do grupo. Algumas características destes líderes são:

- Carisma: o líder oferece uma visão e um sentido da missão, estimula o orgulho, ganha o respeito e a confiança de seus subordinados.
- Inspiração: o líder comunica sua alta expectativa em relação a equipe, expressando propósitos importantes de maneiras simples.
- Estímulo intelectual: o líder promove a inteligência, a racionalidade e a cuidadosa resolução de problemas por parte da equipe.
- Consideração individualizada: o líder dá atenção individualizada, tratando cada funcionário individualmente, aconselhando-os e orientando-os.

Goleman, Boyatzis e McKee (2002) apresentam seis estilos de liderança:

- Líder visionário: é aquele que conduz as pessoas rumo a sonhos compartilhados. São apropriados quando as mudanças requerem uma nova visão, ou quando há necessidade de uma direção clara. É o estilo de liderança mais eficaz, pois o líder atribui um enorme

significado às tarefas, que por sua vez, poderiam não passar de atividades banais. Existe um ambiente com inspiração, no qual os objetivos comuns se harmonizam com os interesses pessoais.

- Líder conselheiro: liga o que a pessoa quer com as metas do grupo. São apropriados quando há necessidade de ajudar um membro da equipe a melhorar seu desempenho, desenvolvendo recursos a longo prazo. O líder conselheiro cria relações de simpatia e confiança mantendo conversas pessoais com seus liderados. Aconselham o desenvolvimento pessoal dos liderados.
- Líder agregador: cria harmonia conectando as pessoas entre si. É apropriado para remediar fissuras numa equipe, motivar em momentos de tensão ou fortalecer vínculos. Prioriza as necessidades emocionais de sua equipe, procura melhorar o moral, promover a harmonia, aperfeiçoar a comunicação ou reparar a confiança perdida de seus liderados.
- Líder democrático: valoriza as contribuições de cada um e obtém comprometimento por meio da participação. É apropriado para obter a adesão ou consenso, ou conquistar a valiosa colaboração de sua equipe. A principal característica deste estilo de liderança é saber ouvir. A base para um líder democrático é a habilidade para trabalhar em equipe, a administração de conflitos e influência.
- Líder agressivo: atinge metas desafiadoras e estimulantes. É apropriada para obter resultados de alta qualidade uma equipe motivada e competente. O uso deste estilo de liderança em excesso ou aplicado em situação errada, pode comprometer a equipe. Combinada com outros estilos de liderança pode funcionar bem.
- Líder despótico: mitiga temores determinando uma direção clara em uma emergência. É apropriado em uma crise, para deflagrar rapidamente uma virada, ou com pessoas problemáticas. Este estilo coercitivo, que força a fazer, pode ser eficaz da desestruturação de hábitos inúteis no seio de sua equipe, e na apresentação de uma nova maneira de fazer as coisas. Este tipo de líder deve ter controle sobre suas emoções, para que sua raiva e impaciência não comprometam suas atividades.

Outros autores apresentam:

- Liderança Autocrática: “o líder fixa as diretrizes, sem qualquer participação do grupo” (CHIAVENATO, 2003, p. 125), é ele quem diz o que será feito e como será realizado. Todas as decisões são centralizadas. Todas as atividades só são realizadas na presença do líder, quando está ausente as atividades diminuem notoriamente. Há uma boa produção, porém o trabalho não é de boa qualidade e com relação a equipe percebe-se um auto grau de insatisfação e nenhuma motivação com relação a situação. A liderança autocrática também pode ser usada em uma empresa onde seja necessário disciplinar os profissionais que estejam dando problemas e dificultando o desempenho da empresa.
- Liderança liberal, que é totalmente da inversa a autocrática, “há liberdade total para as decisões grupais ou individuais, e mínima participação do líder” (CHIAVENATO, 2003, p. 125), quem define as tarefas é o próprio grupo. Para que este estilo funcione é necessário que o mesmo seja composto por profissionais com alto grau de maturidade e responsabilidade. Exemplos de empresas que tem sucesso com a liderança liberal é a Microsoft e Google, onde seus funcionários não têm hora para entrar ou sair do trabalho e podem trabalhar em qual quer lugar da empresa sem ter a necessidade de ficar preso a sua sala de trabalho, podendo trabalhar no pátio da empresa ou até mesmo trabalhar em casa, porém há de ser feita uma ressalva, pois todos os trabalhos têm prazo para ser entregue e metas a serem cumpridas, ou seja, tem as vantagens, mas é importante cumprir as tarefas no tempo estabelecido.

- Liderança por tirania: aqui o líder abusa do seu poder e autoridade. Com quase nenhum resultado positivo, neste estilo de liderança, o líder acredita que pode fazer tudo o que lhe convier, sem absolutamente nenhuma participação dos seus seguidores. Os seguidores só o seguem por medo das punições.
- Liderança situacional: é onde o líder assume seu estilo de liderança dependendo mais da situação do que da personalidade. A postura do deste líder brota ante as diferentes situações que ele detecta no dia a dia, ou seja, possui um estilo para cada tipo de situação.

2.4 QUALIDADES E COMPORTAMENTOS DE UM LÍDER

É importante salientar que a maioria dos autores considera que a melhor liderança vem com autoridade e não com o poder, pois com o uso do poder as pessoas realizam as tarefas por obrigação, por temerem algo, enquanto que a autoridade do líder influencia as pessoas a fazerem as tarefas, de boa vontade, por perceberem a importância daquilo que precisa ser feito. Normalmente o poder vem com o cargo que a pessoa ocupa dentro da organização, já a autoridade independe do cargo, mas sim da habilidade de fazer com que a equipe cumpra os objetivos estabelecidos, com o maior empenho de todos.

Uma empresa mal liderada pode ter seus objetivos comprometidos. Perceba que hoje várias empresas já adotam a nomenclatura de colaboradores, no lugar de funcionários, passando a ideia de que estas pessoas estão ali colaborando para os resultados esperados, fazendo assim parte do sucesso da empresa. A mudança de uma simples palavra influencia na forma como a pessoa que esta trabalhando se vê dentro da organização. A forma como se tratam os colaboradores, a forma como se apresentam as tarefas e metas, a forma como se cobram os resultados esperados, podem influenciar no desempenho das pessoas envolvidas. Por isto se observam vários tipos de estilos de liderança.

Hunter (2004, p 96) diz que um bom líder tem algumas qualidades que devem ser observadas:

- Paciência: mostrar autocontrole;
- Bondade: dar atenção, apreciação e incentivo;
- Humildade: ser autêntico, sem pretensão, orgulho ou arrogância;
- Respeito: tratar as pessoas como se fossem importantes;
- Abnegação: satisfazer as necessidades dos outros;
- Perdão: desistir de ressentimento quando enganado;
- Honestidade: ser livre de engano;
- Compromisso: ater-se às suas escolhas;
- Resultados (Serviço e Sacrifício): Pôr de lado suas vontades e necessidades; buscar o maior bem para os outros.

Mirshawka (2006) indica alguns comportamentos que seriam oportunos para os líderes adotarem:

- Os líderes têm estima pelas pessoas: eles valorizam as pessoas não só pelo que são, mas pelo que são capazes de fazer.
- Os líderes procuram ter uma brilhante comunicação interpessoal: acreditam no que falam e sabem passar com clareza aquilo que querem.
- São mestres no gerenciamento do tempo: sabem estabelecer prioridades, utilizam bem o tempo sem desperdícios de situações.

- Buscam executar suas ações com perfeição: estão sempre em querendo aperfeiçoar seu desempenho, buscando treinamentos e estudos constantes.
- Apoiam o surgimento de “novos campeões”: valorizam sua equipe e querem pessoas autônomas, hábeis.
- Sabem ditar o ritmo de trabalho: impõe os limites necessários, utilizam os 3Ds: determinação, disciplina e desejo.
- Incutem a integridade e a habilidade de aprender entre todos os membros de uma organização: são qualidades essenciais no desenvolvimento das pessoas do grupo. A integridade é aquela que dá confiança ao líder de que seus liderados irão cumprir objetivos e metas determinadas.
- Determinação: assume responsabilidade sobre suas ações e é determinado ao decidir as coisas.
- Conhecimento: utiliza seu capital intelectual pra transformar seu conhecimento em capacidade de atuar.
- Conhecer o rumo: consegue estabelecer metas e objetivos estratégicos para as pessoas e para a organização.
- Clareza: se comunica de forma objetiva e clara, não deixando dúvidas aos seus liderados.
- Carisma: é carismático e compreensivo diante do grupo, mostra em ações que é uma pessoa agradável e digna de estima.

3 METODOLOGIA

Para a execução deste trabalho utilizamos duas abordagens diferentes: um questionário fechado e uma entrevista estruturada.

Um questionário fechado apresentado por Gil (2011, p. 243 e 242) com o objetivo de identificar as pessoas da organização que possuem um perfil de liderança e uma entrevista elaborada para os colaboradores, sobre a forma como eles enxergam a postura dos gestores no dia a dia da loja e se isto influencia de alguma forma no desempenho da empresa. A pesquisa foi feita com os colaboradores da empresa e com um dos gestores.

As informações foram coletadas da seguinte forma:

Pesquisa Quantitativa: As pessoas pesquisadas são mulheres, de 20 a 33 anos, todas com o ensino médio completo e que possuem mais de 01 ano de empresa. Também foi aplicado este questionário a gestora (proprietária) da empresa. O perfil da gestora entrevistada é: mulher, 31 anos, casada, com nível superior incompleto na área de psicologia, atualmente fazendo um curso tecnólogo em Processos Gerenciais e com espírito empreendedor. As entrevistas estruturadas são elaboradas mediante questionário totalmente estruturado, ou seja, é aquela onde as perguntas são previamente formuladas e tem se o cuidado de não fugir a elas. O principal motivo deste zelo é a possibilidade de comparação com o mesmo conjunto de perguntas e que as diferenças devem refletir diferenças entre os respondentes e não diferença nas perguntas (LODI, 1974 apud LAKATOS, 1996). As colaboradoras e a gestora receberam os questionários em mãos. Aqui chamaremos as colaboradoras questionadas de E1, E2, E3 e a gestora de G1.

A interpretação do questionário se dá da seguinte forma:

- De 20 a 35 pontos: você ainda não demonstra habilidades suficientes para liderar pessoas. Procure estudar mais sobre esse assunto e tome as medidas necessárias.
- De 36 a 50 pontos: você dispõe de algumas habilidades para liderar, mas ainda precisa melhorar muito.

- De 51 a 65 pontos: você demonstra habilidades para liderar pessoas. Procure, no entanto, detectar alguns pontos falhos e corrigi-los.
- De 66 a 80 pontos: você demonstra muita competência para liderar pessoas, mas não se acomode.

Pesquisa Qualitativa: utilizamos uma entrevista estruturada, que foi aplicada a três colaboradoras da empresa e que as deixavam livres para responderem aquilo que elas achassem pertinente. Aqui chamaremos as entrevistadas de: E1, E2 e E3. A entrevista foi enviada via e-mail e depois de respondida foi devolvida para análise. As entrevistadas se enquadram no mesmo perfil das questionadas acima citadas. Markoni e Lakatos (1996) afirmam que a entrevista estruturada é aquela em que o investigador se apresenta em frente ao entrevistado por meio de uma série de perguntas já estruturadas, que devem ser seguidas no momento da entrevista. Eles dizem ainda, que a entrevista é um encontro entre duas pessoas, a fim de que uma delas obtenha informações a respeito de um determinado assunto.

4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS DA PESQUISA

Este trabalho foi realizado na empresa Ego's Acessórios. A Ego's é uma empresa de pequeno porte que atua no comércio varejista da cidade de Florianópolis/SC desde março de 2004. Possui dois sócios, que são também os gestores da empresa. O sócio X tem sua formação acadêmica na área administrativa e é responsável pelas áreas administrativa e financeira da empresa, enquanto que o sócio Y, que estudou psicologia e atualmente faz cursos na área administrativa, é responsável pela área comercial e pelo gerenciamento dos colaboradores da empresa. A pesquisa foi aplicada a gestora Y e aos colaboradores da empresa.

4.1 ANÁLISE DO QUESTIONÁRIO – IDENTIFICANDO PERFIL DE LIDERANÇA

Neste questionário obtivemos os seguintes resultados, segundo a forma de avaliação apresentada por GIL (2011, p. 242-243):

A pesquisada G1 apresentou 67 pontos na pesquisa, que significa que ela demonstra muita competência para liderar pessoas, mas que não deve se acomodar, pois todo líder deve se adaptar as mudanças que aparecem e serão sempre constantes.

A pesquisada E1 e a pesquisada E2 apresentaram respectivamente 36 e 42 pontos, que significam que elas dispõem de algumas habilidades para liderar, mas ainda precisam melhorar muito.

A Pesquisada E3 apresentou 51 pontos e já demonstra habilidades para liderar pessoas, no entanto, precisa detectar alguns pontos falhos e corrigi-los, para que possa se tornar uma líder efetivamente.

4.2 DESCRIÇÃO E ANÁLISE DA ENTREVISTA

Analisaremos as respostas das entrevistadas, E1, E2 e E3, colaboradoras da empresa pesquisada, em relação ao questionário aplicado.

4.1.1 O gestor da sua empresa lidera através do exemplo?

E1 – Sim, ele sempre me mostra como fazer as coisas.

E2 – Ainda não é um exemplo, mas esta no caminho já que tenta induzir seus colaboradores a fazer suas atividades sem uso da força do poder de ser o chefe.

E3 – Sim, mostra como ele faria, para que possa haver um aprimoramento por minha parte.

Percebe-se que o gestor tenta mostrar aos seus colaboradores a forma como ele gostaria de as tarefas fossem realizadas, primeiramente realizando ou ilustrando como executar tal tarefa. Neste momento a liderança do gestor se aproxima do modelo de liderança diretiva, que é quando o líder apresenta o que deve ser realizado e fornece as instruções de como a tarefa deverá ser executada.

4.1.2 O gestor estimula a iniciativa de seus colaboradores?

E1 – Sim, sempre me incentiva.

E2 – Como eu disse na primeira questão, ele tem na maioria das vezes procurado induzir seus colaboradores a fazer suas atividades, sem o uso do poder apenas fazendo que seus colaboradores tenham prazer em ajuda-lo e exercer suas tarefas com motivação.

E3 – Sim, me incentiva para que eu possa resolver determinados problemas sem a sua ajuda.

O gestor procura incentivar seus colaboradores a terem iniciativa nas coisas, para que não dependam do gestor para coisas simples ou de fácil resolução.

4.1.3 O gestor aceita críticas e sugestões vindas dos colaboradores?

E1 – Aceita, sempre me escuta.

E2 – Ele esta procurando ser mais flexível, ouvir mais seus funcionários, mas é um gestor de opinião formada.

E3 – Aceita, mas às vezes existe certa resistência, por ter certas opiniões já formadas.

O gestor está tentando ser um líder democrático, ou seja, está tentando valorizar a contribuição e a opinião dos seus liderados. Apesar de ter opiniões já formadas ele está procurando uma melhor interação com as ideias dos colaboradores.

4.1.4 Você se sente orientada em relação as suas obrigações dentro da empresa?

E1 – Sim sempre sou bem orientada.

E2 – Sim.

E3 – Sim, as obrigações são definidas claramente e sempre orientadas devidamente.

Percebe-se que o gestor não tem dificuldades de se fazer entender, ou seja, tem uma boa comunicação interpessoal já que consegue passar com clareza aquilo que deseja.

4.1.5 Quando surge um problema, seu gestor auxilia na resolução do problema?

E1 – Sim, sempre esta disponível.

E2 – As vezes com chamadas de atenção, mas ajuda a resolver sim.

E3 – Sim, sempre existe auxilio e é feito o que esta dentro do possível.

O gestor está sempre pronto a oferecer o suporte aos seus colaboradores na medida em que este for necessário, não permitindo que os liderados se sintam desamparados nos momentos de mais dificuldade. Isto é importante, pois faz com que seus colaboradores tenham confiança e segurança na postura do líder diante dos problemas encontrados.

4.1.6 Você prefere que o gestor fique o tempo todo te supervisionando ou prefere trabalhar com mais autonomia?

E1 – Prefiro mais autonomia, ele me deixa sempre à vontade.

E2 – Eu particularmente prefiro trabalhar sozinha, mas já tem um ditado que diz: O olho do dono que engorda o gado.

E3 – Prefiro trabalhar com mais autonomia, para me sentir mais a vontade e também para meu crescimento profissional, pois acabo aprendendo a lidar sozinha com determinadas situações.

Segundo as entrevistadas, a melhor maneira de conseguir um maior empenho por parte dos seus funcionários é deixando que elas trabalhem de forma mais livre e com mais autonomia. Isto se aproximaria do modelo de liderança liberal, onde ha liberdade para que haja maior participação de decisões grupais e individuais e menos participação do líder. O problema neste estilo de liderança é

que para que dê certo, é necessário que os funcionários tenham um alto grau de maturidade e responsabilidade.

4.1.7 Suas metas na empresa são bem definidas e claramente explicadas?

E1 – São sempre bem definidas.

E2 – Sim, bem definidas.

E3 – Sim, são sempre bem explicadas.

Um das qualidades de um bom líder é a clareza com que ele se comunica com seus liderados. Pelo que percebemos aqui, esta é uma característica do gestor, pois todos conseguem absorver suas metas de forma clara, uma vez que ficam bem definidas e explicadas.

4.1.8 Você gostaria que seu gestor participasse mais do seu dia a dia na empresa?

E1 – Ele já participa, todos os dias.

E2 – Como eu disse, eu gosto de estar sozinha, mas sei que muitas vezes, devidos a outros problemas o chefe deveria ser mais presente sim.

E3 – Já existe uma grande participação, mas acredito que estando mais presente, haveria um maior estímulo, pois críticas e apoio são sempre bem vindos.

O gestor procura estar presente no dia a dia dos funcionários, mas pelo que foi apresentado nas respostas, percebe-se que em alguns momentos ele deveria estar mais presente, porém fica uma situação ambígua, uma vez que quando questionadas sobre trabalhar com mais autonomia todas se mostraram a favor e agora parecem querer mais supervisão.

4.1.9 Como é o seu acesso aos gestores da empresa?

E1 – Fácil sempre conseguimos falar com eles.

E2 – Bom, quando não estão presentes na loja, falamos por telefone.

E3 – Fácil, estão sempre acessíveis.

O gestor se mostra aberto e disponível para seus colaboradores sempre que os mesmos precisam. Isso é importante para que a relação seja direta e simples, a fim de que tudo seja abordado entre líder e liderado, evitando assim, um clima de superioridade entre os cargos.

4.1.10 Se você pudesse escolher, o que você mudaria na forma de liderar do seu gestor?

E1 – Nada.

E2 – Ser mais presente na empresa, ter mais rigor na escolha de colaboradores ou oferecer cursos de técnicas de vendas e bom relacionamento com clientes e colegas de trabalho, reuniões com mais frequências, mais participação dos colaboradores na hora das compras já que são os funcionários que conhecem os clientes e sabem com mais precisão a demanda.

E3 – Não mudaria, acredito que existe uma relação de equilíbrio, entre respeito e descontração.

Agora temos uma situação diferente, na visão do E1 e do E3 não se mudaria nada na forma como o gestor vem conduzindo a relação com seus subordinados, já em relação ao E2, o gestor deveria propor mais treinamentos, ter mais cuidado na hora de selecionar seus colaboradores ou tentar capacitar melhor seus colaboradores.

Análise geral da entrevista

Percebemos na entrevista que as colaboradoras têm uma imagem positiva de seus gestores, com alguns momentos de discordâncias. Elas passam a imagem de que estão diante de uma liderança diretiva, em alguns momentos é participativa, uma vez que seus gestores conseguem fazer

com que elas se sintam importantes para a empresa e que suas opiniões são levadas em consideração quando pertinentes.

Podemos dizer que o estilo de liderança apresentado pela gestora, avaliada na entrevista apresentada, se aproxima do estilo de liderança situacional, onde o líder assume seu modo de liderar dependendo mais da situação que esta passando, do que da sua personalidade, ou seja, ela se adapta com muita facilidade as necessidades do momento.

5 CONCLUSÕES

Considerando que toda empresa precisa de um líder que obtenha sucesso no processo de liderança de seus colaboradores, para que seus objetivos sejam alcançados, é necessário que se invista cada vez mais na capacitação das pessoas que estão à frente das empresas, e dos colaboradores com perfil de liderança diferenciado dos demais.

Apresentamos aos colaboradores a teoria pesquisada neste trabalho, a fim de fornecer conhecimento sobre o que seria trabalhado na pesquisa e tentamos identificar entre eles quais teriam o perfil de liderança mais ativo.

Com base nos autores, identificamos que o E3 da empresa apresenta um perfil de liderança diferenciado dos demais colaboradores da empresa, podendo este ser trabalhado para assumir futuramente uma posição de líder dentro da organização.

Foi identificado também que os gestores da empresa apresentam fortes características de liderança e que se fazem bons líderes na visão de seus liderados. Eles se enquadrariam dentro da liderança situacional, uma vez que lideram seus colaboradores de acordo com a situação exigida.

Percebemos que os gestores, segundo seus colaboradores, estão no caminho certo em relação a forma como lideram sua equipe, tendo alguns pontos que precisam ser melhorados. Porém tem influenciado de forma positiva na obtenção de resultados, pois conseguem passar de forma clara e objetiva as metas e obrigações de cada um de seus colaboradores e de que forma deverão trabalhar para atingirem as mesmas.

Acredito que os objetivos foram alcançados, uma vez que conseguimos apresentar a teoria e realizar a pesquisa proposta sobre o tema liderança, conseguimos analisar as respostas e identificar quais eram as pessoas com perfil de liderança diferenciado e se a forma como a empresa esta sendo liderada esta influenciando ou não no resultado dos colaboradores e conseqüentemente da empresa.

5.1 DIFICULDADES ENCONTRADAS

No processo de execução do trabalho encontramos algumas dificuldades:

- Não poderíamos aprofundar as perguntas devido ao baixo o grau de instrução dos colaboradores da empresa, que fez com que o questionário não atingisse um alto nível nas repostas.

5.2 SUGESTÕES

Aconselha-se aos gestores da empresa pesquisada, investirem em capacitação dos funcionários, principalmente em cursos de desenvolvimento de lideranças para aproveitar o potencial deles. E que os próprios gestores continuem se capacitando também no que diz respeito a gestão de pessoas, pois as pessoas serão sempre o maior ativo da empresa. Atualmente diversas instituições oferecem cursos na área de gestão de pessoas, liderança, clima organizacional, etc. Dentre elas destacamos: SEBRAE, CDL e SENAC.

6 REFERÊNCIAS

BATEMAN, Thomas S. e SNELL, Scott A. **Administração: construindo vantagem competitiva**. São Paulo: Atlas, 1998.

- BOWDITCH, J. L.; BUONO, A. F. **Elementos do comportamento organizacional**. São Paulo: Pioneira Thomson, 2002.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução a Teoria Geral da Administração**, 7ª edição, Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Empreendedorismo: dando asas ao espírito empreendedor**. São Paulo: Saraiva, 2004.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Comportamento organizacional**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2004.
- COVEY, Stephen R. **Liderança baseada em princípios**. Rio de Janeiro: Campus, 2002.
- GASSTEMANN, A, MANFRINI, C.F, FORTKAMP, C.P, LACERDA, I.M.F, BARCELOS, E, BOTELHO, A.L.C.M, **Liderança**. Curitiba: Camões, 2008.
- GIL, Antônio Carlos. **Gestão de pessoas: enfoque nos papéis profissionais**. 1ª ed. São Paulo: Atlas, 2011.
- HUNTER, James C. **O monge e o executivo: uma história sobre a essência da liderança**. Rio de Janeiro: Sextante, 2004.
- KARKOTLI, G, KARKOTLI, A. P. B. e ROCHA, Rudimar Antunes. **Gestão de pessoas**. 1ª ed. Curitiba: Editora Camões, 2008.
- LAKATOS, Eva Maria & MARCONI, Marina de Andrade. **Técnicas de pesquisa**. 3ª edição. São Paulo: Editora Atlas, 1996.
- MARKONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Fundamentos de metodologia científica**. 6ª ed. São Paulo: Atlas, 2009.
- MAXIMINIANO, Antônio César Amaru. **Introdução à administração**. 6ª ed. São Paulo: Atlas, 2004.
- MAXIMINIANO, Antônio César Amaru. **Teoria Geral da Administração da revolução urbana à revolução digital**. 3ª ed. São Paulo: Atlas, 2002.
- MIRSHAWKA, Victor. **Qualidade com humor**. São Paulo: DVS editora, 2006.
- SARTORELLI, J. B e CARVALHO, Márcia Silva Luciano. **Princípios de liderança e gestão de equipes**. Indaial: Grupo UNIASSELVI, 2009.
- RECH, Carla Regina Nedel. **O papel do imaginário no desenvolvimento de lideranças femininas**. Dissertação de mestrado em administração, Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Porto Alegre, 2001.
- ROBBINS, Stephen P. **Comportamento organizacional**. São Paulo: Prentice Hall, 2002.