

Processos Grupais e Liderança de Grupos: Análise da Percepção de Funcionários de Comércio Varejista

Iaslin Nostório da Silva
iaslin_silva@hotmail.com
UFF

Isabele Rocha da Silva
is-abele14@hotmail.com
UFF

Luciano Souza Espindola
lucianosouza1993@gmail.com
UFF

Raiane Gomes Caldeira
raiane_etpc@hotmail.com
UFF

Maria Aparecida Magalhães Salles
mamsalles@hotmail.com
UFF

Resumo: O objetivo deste trabalho foi analisar a percepção das características de liderança de um grupo de colaboradores subordinados a um líder específico de uma empresa no setor varejista, na área específica de brinquedos e produtos de utilidade doméstica, do comércio na região Sul Fluminense e como estas percepções contribuem para o processo grupal. Aborda a significância da posição do líder em se apossar da responsabilidade de conduzir o grupo a fim de cumprir metas e alcançar os objetivos em comum, manter a organização e bom relacionamento entre os membros e contribuir para a formação da coesão, elemento imprescindível em grupos bem estruturados. Considera-se neste artigo as principais características pessoais de personalidade que auxiliam o líder no cumprimento de seu papel.

Palavras Chave: Grupos - Processos Grupais - Liderança - Percepção -

1. INTRODUÇÃO

O objetivo deste texto é contribuir para o entendimento dos processos grupais, como acontecem e como os indivíduos interagem entre si quando pertencentes a um grupo, já que, cada ser humano possui suas peculiaridades.

Os grupos são formados por pessoas que apresentam metas e objetivos em comum e, devido ao caráter de interação que o homem carrega intrinsecamente, cada grupo possui sua singularidade e necessita de um responsável para facilitar e orientar as decisões e convivência entre os membros, vindo assim a colaborar concomitantemente para a coesão grupal.

Essa coesão, evidência a verdadeira importância de uma liderança eficaz nos grupos, visto que, estes precisam ser conduzidos por indivíduos que assumam responsabilidades, saibam prosseguir rumo aos objetivos a serem alcançados e que norteiem o grupo para que as ideias iniciais não se percam, desta forma permitem que seus membros executem suas tarefas porque desejam executar, e não por se sentirem pressionados a fazer. Sendo assim, o desempenho desses líderes equivalerá ao desempenho do grupo.

A rotina do líder será voltada para o estabelecimento de um ambiente favorável ao desenvolvimento de ideias, comportamentos aceitáveis, resolução de conflitos, entre outros desafios. A todo o momento o líder se depara com decisões, sejam elas de caráter técnico ou, simplesmente, acerca do modo sobre o qual deve se portar diante de determinada situação inusitada. O presente texto explicita as características essenciais que todo líder deve apresentar e como estas influenciam no comportamento tanto do líder quanto dos seus liderados.

O objetivo deste trabalho foi analisar a percepção das características de liderança de um grupo de colaboradores subordinados a um líder específico de uma empresa no setor varejista, na área específica de brinquedos e produtos de utilidade doméstica, do comércio na região Sul Fluminense e como estas percepções contribuem para o processo grupal.

2. INTRODUÇÃO AOS PROCESSOS GRUPAIS E LIDERANÇA

Os processos grupais são essenciais para a formação do lado social dos indivíduos e é capaz de influenciar em sua estrutura para que os indivíduos possam desenvolver suas capacidades. Segundo Rodrigues (1995, p.99) “O estudo dos processos grupais (dinâmica psicossocial) atingiu um estado de desenvolvimento que atualmente já é considerado, por alguns estudiosos, como uma área autônoma da psicologia social”.

Sabe-se que as pessoas nascem como um ser social e inevitavelmente socializado. Isso quer dizer que, esse ser sociável nasce com a necessidade da interação e, ao mesmo tempo, já é integrante de uma sociedade que o comanda, independente ou não de sua vontade. A psicologia social procura entender como os processos grupais ocorrem, como os indivíduos interagem dentro deles, como seu comportamento e suas reações se manifestam diante de características distintas de outros membros do mesmo grupo.

É preciso compreender, primeiramente, o indivíduo em si, sabe-se que toda e qualquer ação transformadora que acontece na sociedade só ocorre devido ao agrupamento destes.

De acordo com Berger e Luckmann (1994), o indivíduo precisa treinar suas ações para que ele possa tomar algum tipo de decisão, pois, não é intrínseco ao homem saber

todas as atividades a serem desempenhadas. O trabalho rotineiro, constante o torna mais seguro na tomada de decisão dentro de um grupo, porque, deste modo, estará menos propenso ao erro. Desta forma, originam-se as instituições que, por meio de decisões e ações padronizadas, controlam e impõem uma padronização de ações na sociedade que são aceitas e reproduzidas.

O líder assume um papel importante para a existência dos grupos, pois, é através dele que se definem os objetivos e as estratégias. Segundo Vergara (1999), o líder forma outros líderes cujos seguidores compartilham a visão, missão, objetivos, metas, estruturas, tecnologia e estratégias.

Chiavenato (2005), ainda complementa afirmando que, o líder moderno é denominado e classificado como “renovador”. Desse modo, os liderados esperam do líder algumas características necessárias que são: capacidade de formular boas estratégias, atitudes positivas e motivadoras, assumir riscos, ser íntegro, autêntico, ousado e receptivo a novas estratégias e tecnologia.

Portanto, o desenvolvimento de pessoas também é um papel do líder, é ele quem vai colocar em destaque o talento delas. Ele deve estimular e incentivar a criatividade de seus liderados dando-lhes autonomia, desse modo eles se poderão sentir mobilizados para ação..

Contudo, um bom líder tem que possuir como uma das principais características a capacidade de mobilizar a equipe, para que a mesma se motive, pois liderança e motivação são duas variáveis de extrema importância para a sobrevivência da empresa.

2.1. PROCESSOS GRUPAIS DENTRO DA ORGANIZAÇÃO

Todas as organizações se esforçam para sempre atingirem suas metas e objetivos, para isso, necessitam que seus colaboradores formem grupos, geralmente provenientes de interações entre eles mesmos. Portanto, segundo Martin-Barô (1989), grupos se caracterizam por uma estrutura de vínculos e relações entre pessoas que canaliza em cada circunstância suas necessidades individuais e/ou interesses coletivos, ou seja, é qualificado como grupo quando ocorre uma interação entre dois ou mais indivíduos, com um ou mais objetivos em comum pré-estabelecidos por todos os integrantes de tal grupo, podendo este ser formal ou informal.

Os grupos formais são aqueles que foram criados e estruturados a partir da necessidade da organização e os informais são aqueles que surgem a partir das interações sociais dos colaboradores, não envolvem diretamente a organização, pois este tipo de grupo aparece naturalmente.

Nas organizações, segundo Moscovici (1998 p.55), “a interação humana acontece em dois níveis distintos, porém concomitantes e interdependentes: o da tarefa e o sócio emocional”. O nível sócio emocional citado por Moscovici (1998) corresponde às sensações e sentimentos gerados pela convivência em grupo, durante as atividades ou apenas pelo convívio, é observado nos dois tipos de grupo: formal ou informal. Já o nível de tarefa consiste em atividades que são visíveis a todos, tanto nos grupos formais quanto nos grupos informais, sempre visando resultados em busca dos objetivos finais do grupo.

Portanto, observa-se a grande necessidade dos grupos, sejam eles formais ou informais, para o sucesso e sobrevivência das empresas, pois os funcionários tendem a possuir um rendimento maior quando interage positivamente com seus companheiros de trabalho, sendo função do líder organizar, comandar os grupos e potencializar os rendimentos dos funcionários para com as metas da organização.

2.2. CONDUÇÃO DO GRUPO

Para a obtenção de um ambiente de trabalho que incentive os funcionários a darem o melhor de si, não basta somente uma boa remuneração ou concessão de benefícios. É preciso que neste ambiente esteja presente a figura de um líder, que seja qualificado e que possua diferenciais. Este deverá se utilizar de conhecimentos adquiridos para que seus comandados, cada um com suas singularidades, se unam em razão de um objetivo em comum.

De acordo com Soto(2002 p.16): “Liderança é um processo de influência nos demais para que trabalhem com entusiasmo para cumprir seus objetivos. É o fator decisivo que ajuda as pessoas ou grupos a descobrirem suas metas e que depois as motive no cumprimento dos propósitos estabelecidos”.

Dentro de uma organização, o líder deverá desenvolver estratégias juntamente com seus funcionários. A participação destes se torna imprescindível a partir do momento em que todos precisam e deverão estar a par das metas a serem atingidas, das tarefas a serem cumpridas e do objetivo a ser alcançado. É de extrema importância que o líder conheça cada um de seus liderados, suas individualidades, seus pontos fracos e fortes, para que saiba conciliar cada personalidade com diferentes situações enfrentadas. Caracteriza-se esta ação como alocação de pessoal utilizando-se conhecimento de capital humano, importante estratégia de gestão para que se atinja o mais alto nível de eficiência.

Além disso, o líder deverá exercer funções como, definir tarefas, planejar as ações, instruir seus funcionários, controlar, avaliar, motivar, organizar, entre outras. Sabe-se que, mesmo que o líder exerça sua liderança da melhor maneira, como elencado acima, sempre haverá conflitos e eventuais erros. Situações desfavoráveis, para líderes capacitados, se tornam um desafio a ser ultrapassado, além de se tornar uma lição do que não deve mais acontecer e ser permitido. Líderes eficazes transformam erros em aprendizado e, com isso, conseguem a otimização do trabalho geral.

3. APTIDÕES DO LÍDER

Um dos principais desafios de um líder é manter todos os membros do grupo alinhados com os objetivos em comum e fazer com que durante a trajetória o princípio norteador não se perca. O líder deve incentivar o convívio entre os participantes do grupo, motivá-los, impulsioná-los, tudo da melhor maneira possível, para que estes não enxerguem as metas a serem cumpridas para o alcance do objetivo como se fosse algo maçante ou sem importância.

É preciso dedicação total por parte de todos, bem como os esforços em conjunto. O líder aparece como alguém que define o objetivo e oferece um senso, um caminho de como as coisas deverão ser feitas. Além disso, o retorno dos resultados das atividades se mantém importante, já que é necessário saber onde estão os erros, os acertos, o que precisa ser melhorado e o que deve ser mantido.

Ao longo do tempo, muitos estudiosos realizaram pesquisas a fim de determinar as origens do comportamento de um líder.

3.1. TEORIA DOS TRAÇOS

A teoria dos traços, por exemplo, parte do princípio que todo líder possui características de personalidade que influenciam no cumprimento do seu papel. Qualidades comuns a um grande número de líderes traçavam um perfil único, já intrínseco em cada um

deles, que contavam com características físicas pertinentes ao exercício da liderança, habilidades intelectuais e aspectos de personalidade singulares.

Alguns traços diferiam os líderes dos não-líderes, são eles, segundo Maxwell (2008 p. 109):

- Capacidade de adaptação: ajustam-se rapidamente às mudanças.
- Discernimento: compreendem quais são as questões mais importantes.
- Perspectiva: enxergam além do ponto em que estão.
- Comunicação: interagem com as pessoas de todos os níveis da organização.
- Segurança: confiam no que são, e não no cargo que ocupam.
- Disposição para servir: fazem o que for necessário.
- Iniciativa: encontram maneiras criativas de fazer as coisas acontecerem.
- Maturidade: colocam a equipe em primeiro lugar.
- Persistência: mantêm consistência em termos de caráter e competência em longo prazo.
- Confiabilidade: são dignos de confiança naquilo que é mais importante.

3.2. TEORIA COMPORTAMENTAL

Com o avanço das pesquisas na área, constatou-se que a presença de tais características não garantia sucesso de líderes em todas as situações, dando espaço, portanto, para o desenvolvimento da teoria comportamental. De acordo com essa teoria, o indivíduo não possui características de liderança intrínsecas, podendo, ao longo da vida, aprendê-las. Os pesquisadores começaram a observar os comportamentos dos líderes que obtinham sucesso em seu papel e o que faziam para serem considerados eficazes. Grande parte dos resultados desses estudos mostrou que os traços não definem exatamente um líder, e sim até que ponto as características do líder estavam condizentes com a situação em que este se encontrava.

4. METODOLOGIA

A metodologia de pesquisa utilizada neste artigo é primeiramente o método de pesquisa bibliográfica, segundo LAKATOS e MARCONI (2000, p.24). “[...] o aspecto técnico da ciência corresponde ao instrumento metodológico e ao arsenal técnico que indica a melhor maneira de se operar em cada caso específico.” Sendo assim, o referencial teórico consiste na reunião de citações e estudos de teóricos referentes ao assunto abordado, com a finalidade da análise e interpretação dos textos para preparar uma base mais sólida visando uma interpretação quantitativa da pesquisa realizada.

A metodologia utilizada neste artigo é quantitativa que, segundo Richardson (1989), caracteriza-se pelo emprego da quantificação, tanto nas modalidades de coleta de informações, quanto no tratamento dessas através de técnicas estatísticas, desde as mais simples até as mais complexas.

Para realização desta pesquisa foi aplicado um questionário para os colaboradores subordinados a um líder específico de uma empresa no setor varejista, na área específica de brinquedos e produtos de utilidade doméstica, do comércio na região Sul Fluminense com o objetivo de identificar a percepção das características do líder por seus subordinados.

Em uma população total de 9 (nove) subordinados, uma amostra de 7 (sete) respondeu às perguntas, sendo todos devidamente preenchidos e validados. Dentro dos 7, estavam presentes 4 (quatro) pessoas do sexo feminino e 3 (três) do sexo masculino.

5. RESULTADOS E DISCUSSÃO

Foi aplicado um questionário no qual foram realizadas 10 questões com opções entre “Sim”, “Não” e “Parcialmente” a fim de analisar o desempenho do líder e suas características principais. A seguir apresentar-se-á as questões seguida dos gráficos e análise dos resultados.

Questão 1: Procura incentivar e manter a confiança e convívio entre todos os funcionários?

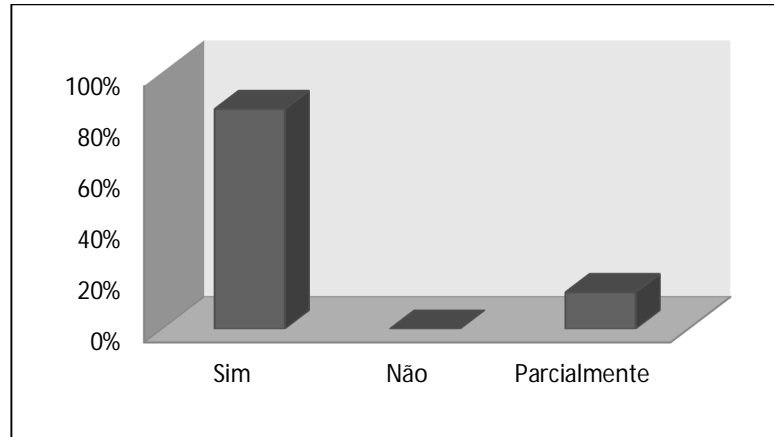


Gráfico 1

Observa-se pelo resultado acima que 86% dos empregados entrevistados acreditam que o líder incentiva o convívio e a confiança entre todos. Em contrapartida, 14% encontram tal capacidade no líder de forma parcial. Com esses dados, pode-se concluir que o líder, no cotidiano da empresa, procura estimular seus empregados a manterem uma relação saudável entre eles. Sabe-se que tal incentivo é imprescindível para o alcance dos objetivos e no cumprimento de tarefas diárias. É preciso que o grupo esteja coeso e em harmonia.

A seguir apresentar-se-á análise das questões 2 e 3: 2. É uma pessoa motivada? e 3. É uma pessoa motivadora? A análise em conjunto das questões foi feita em razão da relação direta entre elas, sabendo-se que o líder não poderá motivar se este não for um indivíduo motivado.

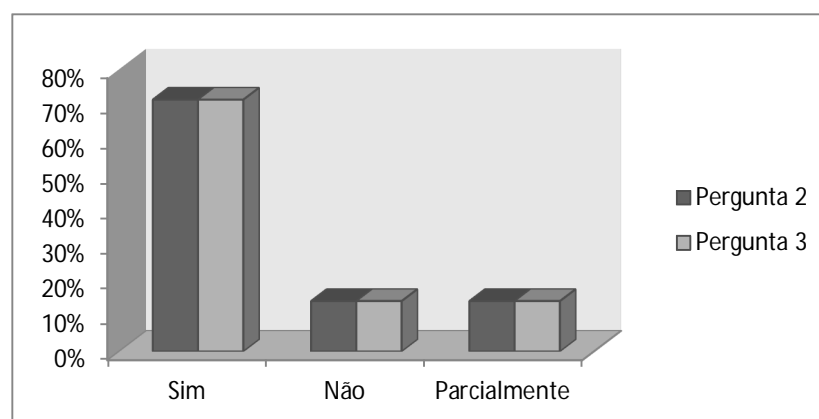


Gráfico 2

Percebe-se que 71% dos empregados acham que o líder é motivador e conseqüentemente motivado, 14% acham que ele é parcialmente motivado e motivador e 14% acreditam que ele não é nem motivado nem motivador. Após análise, observa-se que o

líder, possui motivação para o trabalho e, com isso, consegue exercer sua profissão de maneira motivadora, transmitindo seu exemplo para seus subordinados.

Abaixo, analise da questão 4: Reconhece e elogia quando acontece de um funcionário ou você ser eficiente?

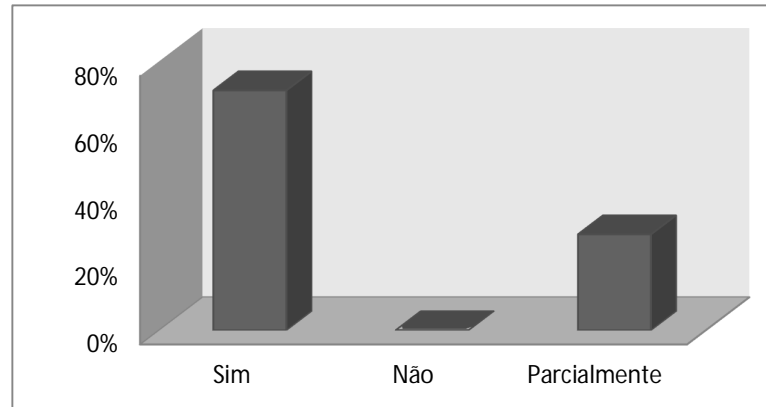


Gráfico 3

Observa-se que 71% dos empregados acreditam que o líder reconhece e elogia atitudes e demonstrações de eficiência, enquanto 29% acreditam que tal incentivo é parcialmente realizado. Com isso, conclui-se que o líder procura na maioria das vezes, dar o *feedback* positivo aos seus funcionários. Esta ação torna-se importante devido ao caráter errôneo do ser humano, pois, eventualmente podem ocorrer erros que precisam ser revistos e solucionados. Contudo, também haverá acertos e, estes por sua vez, deverão ser mantidos e incentivados.

Análise da questão 5: É de fácil convívio, sabe ouvir e pedir opiniões dos funcionários?

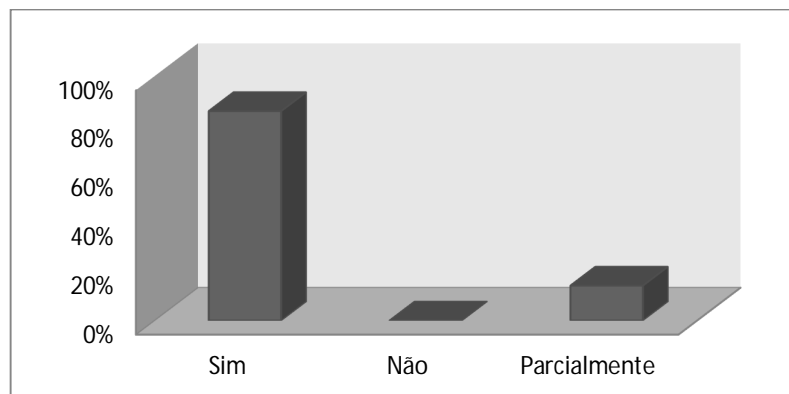


Gráfico 4

Percebe-se que 86% dos empregados acreditam que o líder é de fácil convívio, sabe ouvir e pedir opiniões, enquanto 14% compartilham da opinião de que tais atitudes são demonstradas parcialmente. Dessa maneira, observa-se que o líder procura ouvir e pedir opiniões aos seus colaboradores. Cabe ao líder procurar ouvir seus colaboradores de forma amigável para um ambiente de trabalho mais democrático e justo.

Análise da questão 6: Sabe lidar quando há conflitos entre pessoas no ambiente de trabalho?

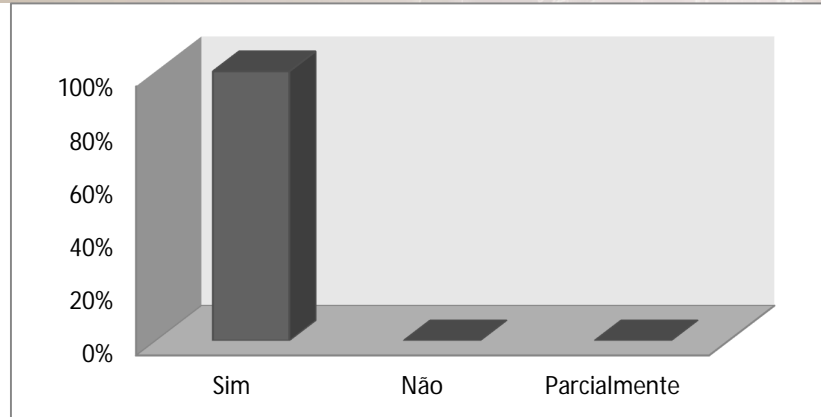


Gráfico 5

Nesta questão 100% dos empregados acreditam que o líder sabe lidar com conflitos entre pessoas no ambiente de trabalho. Essa característica torna-se imprescindível para que o grupo continue coeso e o ambiente de trabalho funcione de uma maneira propícia e eficiente para realização de tarefas.

Análise da questão 7: Quando faz críticas positivas para correção de erros, consegue não ser grosseiro com os funcionários?

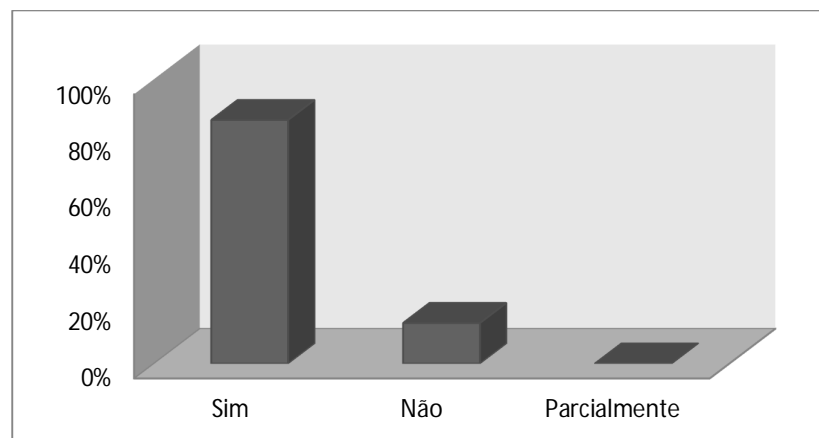


Gráfico 6

Observa-se que 86% dos empregados acreditam que o líder consegue não ser grosseiro quando faz algum tipo de crítica ou correção, enquanto 14% acreditam que ele não o faz de maneira sutil. Entretanto, os dados mostram que, na maioria das situações, o líder consegue se expressar de forma mais branda, fazendo com que os funcionários sejam mais receptivos às críticas.

Análise da questão 8: Realiza reuniões periodicamente para corrigir eventuais erros ou melhorar atitudes dos funcionários?

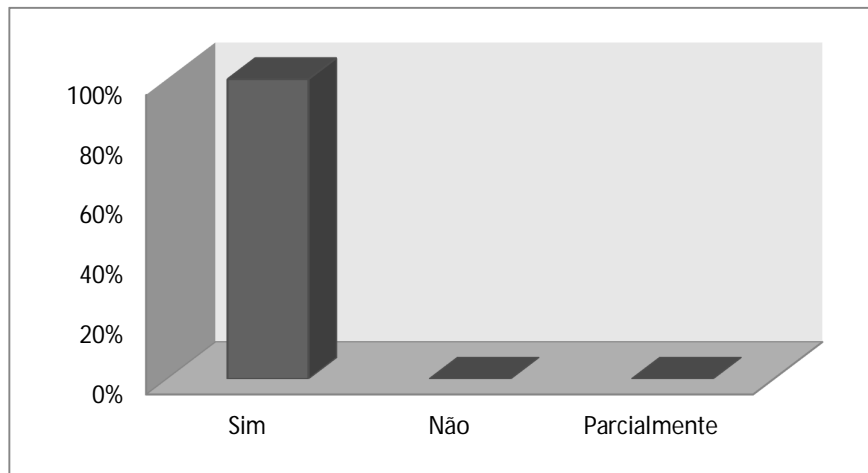


Gráfico 7

Nesta questão 100% dos empregados afirmam que o líder realiza reuniões periódicas para corrigir eventuais erros e atitudes desnecessárias ou errôneas. Acredita-se que esta ação seja de extrema necessidade para correção e melhoramento da produtividade do grupo, a fim de alcançar a otimização do trabalho em geral, para assim, atingir os objetivos organizacionais.

Análise da questão 9: É rápido e eficaz nas tomadas de decisão?

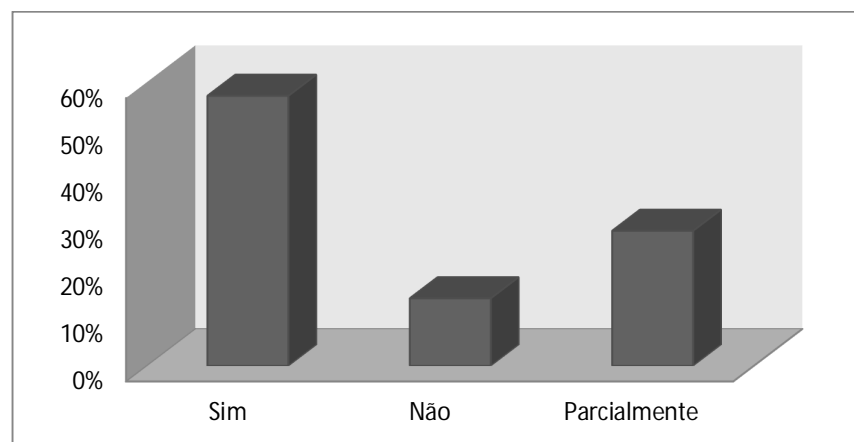


Gráfico 8

Nesta questão 57% dos empregados acreditam que o líder é rápido na tomada de decisões, 14% acreditam o contrário e, 29% acreditam que ele é rápido em apenas parte das decisões. A partir dos dados, pode-se concluir que na percepção dos funcionários o líder não necessariamente é rápido em todas as tomadas de decisão, um fator a ser ponderado para identificar qual é a expectativa de rapidez destes funcionários e em quais decisões.

Análise da questão 10: Tecnicamente é um bom líder?

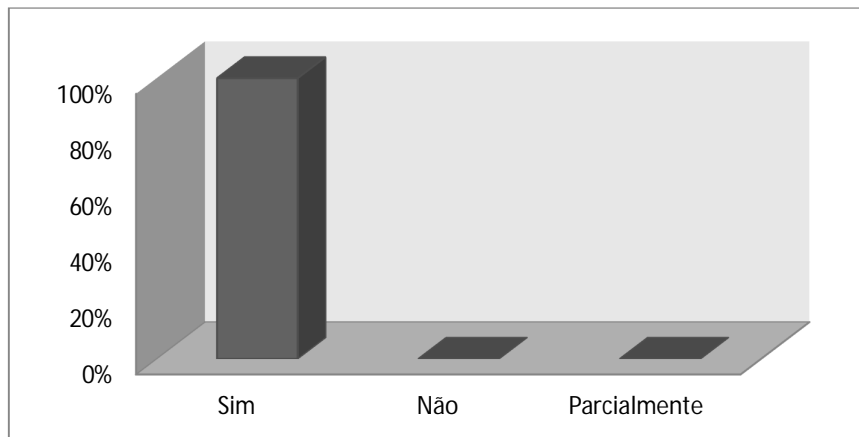


Gráfico 9

Nesta questão 100% dos empregados concluem que o líder exerce sua função de forma eficiente, tecnicamente falando. De acordo com os dados da análise realizada através do questionário, conclui-se que os colaboradores entrevistados, em sua maioria, enxergam no líder as características associadas a uma gestão eficaz.

6. CONCLUSÃO

Este artigo buscou proporcionar um estudo acerca dos processos grupais, qual sua importância, seus objetivos, como os indivíduos interagem dentro deles, e qual a importância do líder neste contexto. Sabe-se que o líder será o profissional responsável por conduzir o grupo durante todo o processo de alcance do objetivo, seja este processo de curto/longo prazo ou contínuo.

Para que este líder consiga obter sucesso em seu trabalho, deverá possuir características imprescindíveis, que o ajudará a chegar de modo eficaz ao objetivo traçado. Há muitos estudos sobre como essas características se desenvolvem no líder, algumas defendem que são intrínsecas ao líder nato, enquanto outras acreditam que o indivíduo não nasce com habilidades de liderança e sim pode se tornar líder, utilizando-se de estudos, treinamento e dedicação.

De acordo com a pesquisa do grupo, encontrou-se as principais características de liderança no indivíduo que permitiu-se ser avaliado. Tal líder apresenta habilidades para conduzir e lidar com capital humano, além de saber motivar, o que é importantíssimo para o cotidiano organizacional, sabe reconhecer quando algum liderado é eficiente, é um líder democrático e possui a visão de que as tomadas de decisão devem ser em conjunto, para que não ocorra perda de informação e todos se mantenham cientes do que está acontecendo na empresa, sabe lidar com conflitos, oferece o *feedback* aos colaboradores e realiza reuniões para erros serem analisados e atitudes serem repensadas ou mantidas.

Sabe-se que os líderes carregam uma grande responsabilidade ao assumirem os grupos, e devem possuir, acima de tudo, personalidade forte, desafiadora e propensa a lidar com imprevistos para, dessa maneira, conseguir eficientemente alcançar os objetivos almejados, juntamente com os membros de seu grupo.

7. REFERÊNCIAS

BERGER, P & LUCKMANN, T. A construção social da realidade. 2ª. Ed. Petrópolis: Vozes, 1974.

CHIAVENATO, IDALBERTO. Teoria geral da administração. São Paulo: McGraw-Hill do Brasil, 1979.

_____. Gerenciando com as pessoas, ed. 2. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

LAKATOS, EVA MARIA; MARCONI, MARINA DE ANDRADE. Metodologia científica. 3.ed. São Paulo: Atlas, 2000.

MARTÍN-BARÓ, I. Sistema, grupo y poder. Psicología social desde centro américa II. San Salvador: UCA Ed.; 1989.

MAXWELL, JOHN C. O livro de ouro da liderança. Rio de Janeiro: Thomas Nelson Brasil, 2008.

RICHARDSON, ROBERTO JARRY. Pesquisa social: métodos e técnicas. São Paulo: Atlas, 1989.

RODRIGUES, A. Psicologia social para principiantes. 2ª Ed. Petrópolis: Vozes, 1995.

_____. Psicologia social. 14a. ed. Petrópolis: Vozes, 1992.

SOTO, EDUARDO. Comportamento organizacional: o impacto das emoções. Trad. Por Jean Pierre Marras. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2002.

VERGARA, SYLVIA. Gestão de pessoas. São Paulo: Atlas, 1999.