

# **A LIDERANÇA NA PERCEPÇÃO DOS COLABORADORES: UM ESTUDO NO GRUPO REAL MÓVEIS.**

**DIEGO LEAL DE FARIA**

**leal06@hotmail.com**

**Facec**

**DR. LUIZ FLÁVIO VIANNA SILVEIRA**

**viannasilveira@gmail.com**

**Facec**

**ROMÁRIO BORGES MIRANDA**

**romariobmiranda@hotmail.com**

**Facec**

**Maria de Fátima Alves Buenes Mendonça**

**fabuenes@yahoo.com.br**

**Facec**

**HÉLIDE FLORENTINA DE JESUS FARIA**

**helidefaria@hotmail.com**

**facec**

**Resumo:** O objetivo da presente pesquisa é identificar qual tipo de liderança pode ser mais eficaz na motivação dos colaboradores, no Grupo da Real Móveis. A Liderança é o ato de persuadir, inspirar, motivar as pessoas a alcançar os objetivos propostos. O referencial teórico abordou liderança e teorias contingenciais da liderança. No intuito de responder o problema de pesquisa e os objetivos propostos, utilizou-se como metodologia, a pesquisa descritiva, bibliográfica, estudo de caso e de levantamento. Os resultados indicam uma consonância entre a busca dos colaboradores e os estilos de liderança na organização.

**Palavras Chave:** Administração - Liderança - Estilos de Liderança - -

## 1. INTRODUÇÃO

As mudanças drásticas oriundas da era pós-moderna nas áreas econômica, tecnológica, e de mercado, sobretudo na última, têm demandado dos executivos maior criatividade e ousadia para enfrentar transformações de uma dimensão e uma rapidez nunca antes imaginada. Jamais foi tão discutida a problemática decisória entre estrutura e estratégia nas prioridades das organizações (MARRAS, 2000).

O administrador é o membro imprescindível da empresa. Sua liderança é o que transforma os recursos em produção, o que não seria possível sem sua atuação. A concorrência no mercado e competência dos gestores é o que ocasiona ou mesmo designa o sucesso de uma organização, visto que o *know-how* e a habilidade de seus administradores no desempenho da Companhia é o único fator efetivo de ganho de competitividade em uma economia globalizada (DRUCKER, 2002).

Liderança é capacidade do líder em suscitar confiança e apoio dos indivíduos, onde seu comprometimento suplanta o desempenho de seus seguidores. Os líderes estão profundamente enredados em promover mudanças, persuadir, inspirar e motivar os colaboradores da organização (DUBRIN, 2003).

A liderança nos espaços funcionais das empresas é algo que vem sendo negligenciado pelos administradores (MARRAS, 2000). Em épocas de constantes transformações, o que tem feito a diferença nas disputas comerciais entre as organizações, é o capital humano. Deste modo esse estudo justifica-se pela busca por analisar a mestria e as habilidades do líder em motivar seus colaboradores para atingir os objetivos organizacionais (SILVA; PEIXOTO; BATISTA, 2011).

A importância desse estudo se dá pelo fato da necessidade das empresas em ter a administração de seus recursos humanos para instalação de estratégias, elaboração de projetos indispensáveis para "atrair, motivar, desenvolver, remunerar e reter as melhores pessoas", cumprindo assim os objetivos organizacionais (TANKE, 2004).

O fato relevante que suscitou a elaboração dessa pesquisa foi a percepção que as empresas têm como objetivo o crescimento, trabalham com afinco nesse sentido, porém não dão a devida importância aos líderes e suas ações para a manutenção da motivação na perseguição do cumprimento das metas e muitas vezes até a própria sobrevivência da organização (MARRAS, 2000).

Considerando a importância da liderança para que uma organização seja promissora e competitiva, questiona-se com essa pesquisa: Qual tipo de liderança pode ser mais eficaz na motivação dos colaboradores, no Grupo Real Móveis?

A presente pesquisa tem como objetivo geral identificar qual tipo de liderança pode ser mais eficaz na motivação dos colaboradores, no Grupo Real Móveis.

E para tanto tem-se como objetivos específicos:

- Identificar os estilos de liderança dos gestores da organização;
- Definir na visão dos colaboradores qual o tipo de liderança irá motivá-los;
- Identificar se o tipo de líder ideal muda se comparado os setores administrativo, vendas e entrega;
- Utilizar as informações sobre liderança como ferramenta na construção de vantagens competitivas.

Espera-se com a realização dessa pesquisa que os gestores do Grupo Real Móveis, percebam a importância do uso da liderança como fator motivacional para seus colaboradores. Este estudo pode contribuir para economia local, devido a possíveis progressos da entidade, com maior conhecimento da organização seus administradores podem tomar decisões pontuais, fundamentadas e com maior segurança.

Essa pesquisa se caracteriza como: descritiva, bibliográfica, estudo de caso e de levantamento.

## **2. REVISÃO BIBLIOGRÁFICA**

### **2.1. LIDERANÇA**

A liderança é primordial na percepção do desempenho do grupo, pois, espera-se do líder, o direcionamento da equipe para conquista dos objetivos (BERGAMINI, 1982; ROBBINS, 2005). Assim sendo, a capacidade de antecipação acurada é valiosa no progresso do grupo (ROBBINS, 2005).

É comum que se confunda administração e liderança. O primeiro desenvolve planos formais, projetos, estruturas organizacionais e monitoramento dos desfechos em relação aos planos, o segundo diz respeito ao conflito de mudanças, os líderes demonstram a direção por meio de uma visão do futuro, depois, influência as pessoas a seguir essa e transpor os obstáculos (ROBBINS, 2005).

Autoridade formal é diferente de liderança, pois os alicerces nos quais se fundamenta a motivação dos liderados é distinto, enquanto o presidente da empresa detém autoridade baseada no cargo em que ocupa o líder sindical a possui devido ao interesse dos funcionários em ter garantidos seus direitos (MAXIMIANO, 2007).

Não existe ainda uma abordagem ampla e universalmente aceita acerca da liderança (CHIAVENATO, 2004). A seguir alguns conceitos que definem liderança:

"Liderança é o processo de conduzir as ações ou influenciar o comportamento e a mentalidade de outras pessoas" (MAXIMIANO, 2007, p. 277).

"Liderança é a realização de metas por meio da direção de colaboradores. A pessoa que comanda com sucesso seus colaboradores para alcançar finalidades específicas é líder" (MAXIMIANO, 2007, p. 277).

"Liderança é um fenômeno tipicamente social que ocorre exclusivamente em grupos sociais e nas organizações" (CHIAVENATO, 2004, p. 448).

"A liderança é exercida como uma influência interpessoal em uma dada situação e dirigida através do processo de comunicação humana para consecução de um ou mais objetivos específicos" (CHIAVENATO, 2004, p. 448).

"Liderança envolve influenciar outros a alcançar objetivos que são importantes para eles e para organização" (DUBRIN, 2003, p. 264).

Os líderes "estão fortemente envolvidos em persuadir, inspirar e motivar os outros e forçar as mudanças úteis" (DUBRIN, 2003, p. 264).

### **2.2 TEORIAS SOBRE LIDERANÇA**

A liderança é uma competência de indivíduos, influenciada por um conjunto de fatores que devem ser considerados: os indivíduos, as metas do líder e a situação vivenciada.

"Diferentes teorias a respeito da liderança são analisadas, desde as ideias clássicas a respeito do contraste entre democracia e autocracia até proposições atuais a respeito da liderança" (MAXIMIANO, 2007, p. 205).

São três as abordagens tradicionais sobre liderança: a Teoria dos Traços de Personalidade, a Teoria Comportamental e por fim as Teorias Situacionais (CHIAVENATO, 2004; BATEMAN; SNELL, 1998). "Cada uma dessas teorias tem defensores que acreditam que sua abordagem é a melhor" (CHIAVENATO, 2004, p. 460).

As abordagens sobre os estilos de liderança evidenciam características triviais a serem consideradas, buscam isolar aspectos básicos do comportamento de "liderança para trabalhar com a multidimensionalidade, o que pode confundir a interpretação do comportamento. A superposição de definições entre vários autores é impressionante" (CHIAVENATO, 2004, p. 459).

### 2.3. TEORIA DOS TRAÇOS DE PERSONALIDADE

Para discorrermos sobre personalidade, devemos nos atentar para o entendimento dessa característica, em nosso propósito de estudo vamos "considerar personalidade como a soma total das maneiras como a pessoa reage e interage com as demais" (ROBBINS, 2005, p. 78).

A teoria dos traços de personalidade, é um dos mais antigos estudos sobre liderança, se fundamenta a partir da hipótese que para ser um líder, o indivíduo deve possuir algumas características pessoais, intelectuais, emocionais e físicas que o diferencia dos demais (CHIAVENATO, 2004). Essa teoria não evidencia outras variáveis que permeiam a relação entre líder e liderado. Neste enfoque o indivíduo já nasce líder (FLEURY, 2002).

No entanto com a busca dos pesquisadores por traços ou características para distinção dos líderes eficazes dos não eficazes, chegou-se ao consenso que alguns traços são comuns entre os líderes de sucesso, como iniciativa nas relações pessoais e senso de identidade pessoal (MAXIMIANO, 2007; SCHERMERHORN JR, 2007).

Os pesquisadores esperam com seus estudos, corroborar na seleção de colaboradores, aclimação dos indivíduos ao trabalho e na evolução das carreiras de cada pessoa. Entretanto a maioria desses estudos elencava um inventário extenso de traços, que atrapalhava universalizar as características úteis para referência dos gestores (ROBBINS, 2005).

As principais críticas a teoria dos traços de personalidade estão alicerçada em dois pontos. O primeiro é a maneira pouco precisa em que são medidas as características de personalidade. O segundo ponto é que nessa teoria não se analisa as circunstâncias incorporadas ao ambiente no qual existe e funciona a liderança (CHIAVENATO, 2004).

Devida a pequena abrangência de fatores analisadas pela a teoria, ela caiu em descrédito, entretanto o simples fato dela elencar alguns atributos particulares de liderança torna-se um ensinamento e paradigma relevante para o administrador (CHIAVENATO, 2000).

### 2.4. TEORIA SOBRE OS ESTILOS DE LIDERANÇA

As lacunas deixadas pelos estudos primitivos dos traços conduziram os pesquisadores em outro direcionamento em suas pesquisas ao fim dos anos 40 até a década de 1960. Começou-se investigar o comportamento exposto por determinados líderes, buscavam evidências de condutas específicas que se assemelhassem (ROBBINS, 2005).

Com suas atenções voltadas para o comportamento dos líderes o trabalho dos pesquisadores foi identificar os padrões comportamentais dos líderes, para isso seguiu-se a linha de investigação dos estilos de liderança, a ideia era que com essas informações

desenvolver um programa de treinamento de líderes, caso o plano funcionasse teria uma fonte de líderes eficaz inesgotável (ROBBINS, 2005; SCHERMERHORN JR, 2007).

A maior parte do estudo se concentrou em duas perspectivas do estilo de liderança: preocupação com a realização da tarefa e preocupação com as pessoas que a realizariam (SCHERMERHORN JR, 2007), os líderes voltados para tarefa tendiam a realçar os aspectos técnicos e práticos do trabalho enquanto os voltados para as pessoas atentavam com as relações interpessoais, aceitavam as diferenças entre os membros do grupo atendia as necessidades dos colaboradores (ROBBINS, 2005).

Os desfechos das pesquisas mostraram que a curto prazo a liderança voltada para tarefa obteve bons resultados, contudo a médio e longo prazo mostrou baixa eficiência, ocasionada pela pressão exercida pelos líderes forçavam os colaboradores a terem atitudes desfavoráveis como absenteísmo, rotatividade, ações trabalhistas e alto nível de desperdício (CHIAVENATO, 2004).

A liderança voltada para as pessoas por sua vez foi favorável pois obteve melhores resultados quanto à produtividade dos colaboradores, maior satisfação no trabalho, menos desperdícios de matéria prima e melhor relacionamento entres os pares e seus superiores (ROBBINS, 2005), as críticas a essa teoria alicerçadas no fato dela restringir a liderança a uma dimensão singular: orientação para o trabalho ou para as pessoas (CHIAVENATO, 2004).

## 2.5. ESTILOS CLÁSSICOS DE LIDERANÇA

Quando um trabalhador descreve seu líder em sua linguagem ainda hoje estão inclusos três estilos clássicos de liderança descobertos nas teorias de comportamento de liderança são eles autocrático, liberal (*laissez-faire*) e democrático (SCHERMERHORN JR, 2007). A postura do líder frente às situações cotidianas, influencia o comportamento e o desempenho das pessoas (BATEMAN; SNELL, 1998).

O líder com estilo autocrático emprega seus esforços com maior ênfase na tarefa deixando as pessoas em segundo plano, concentra em si a autoridade e as informações, exerce a liderança com um estilo unilateral de domínio e controle (SCHERMERHORN JR, 2007), o quadro 3 demonstra as características de cada estilo.

Estudos mostram que grupos com o comando de líderes autocráticos mostraram comportamentos em comum como: "forte tensão, frustração e agressividade, de um lado, e, de outro, nenhuma espontaneidade, nem iniciativa, nem formação de grupos de amizade" (CHIAVENATO, 2000, p. 91). Os membros da equipe demonstravam aparente gosto pelas tarefas, entretanto manifestavam insatisfação com a situação (CHIAVENATO, 2000).

As tarefas apenas se desenvolviam com a presença do líder, assim que, afastava-se o trabalho parava os grupos se alargavam e suas emoções emergiam com força tal culminando em atos de disciplina e agressividade (CHIAVENATO, 2000).

A liderança com estilo liberal (*laissez-faire*) tem uma postura contrária a autocrática demonstra o mínimo de preocupação com a tarefa, instituindo ao grupo as decisões, adotando uma atitude faça o seu melhor e não me incomode (SCHERMERHORN JR, 2007; CHIAVENATO, 2000).

Nesse estilo de liderança o grupo desenvolvia um nível acentuado de atividades, entretanto a produtividade era insignificante, o trabalho se desdobrava ao acaso, com excesso de oscilações, o tempo se dissolvia com discussões causadas por motivos pessoais sem

qualquer relação com o trabalho. Essa forma de liderar propicia que o grupo se torne individualista, agressivo e com ínfimo respeito ao líder (CHIAVENATO, 2000).

A liderança com estilo democrático se distingue das demais, pelo fato de ser compromissada com as tarefas e com as pessoas, se assegura que o trabalho está sendo executado ao mesmo tempo divide informações, incentiva a participação nas decisões, auxilia seus colaboradores no desenvolvimento de suas habilidades e capacidades (SCHERMERHORN JR, 2007; CHIAVENATO, 2000).

**Quadro 3 - Os três estilos de liderança.**

| Autocrático  | Democrático  | Liberal ( <i>laissez-faire</i> )   |
|--|--|--|
| O líder fixa as diretrizes, sem qualquer participação do grupo.  | As diretrizes são debatidas e decididas pelo grupo, estimulado e assistido pelo líder.   | Há liberdade total para as decisões grupais ou individuais, e mínima participação do líder.  |
| O líder determina as providências para a execução das tarefas, cada uma por vez, na medida em que se tornam necessárias e de modo imprevisível para o grupo. | O grupo esboça as providências para atingir o alvo e pede aconselhamento do líder, que sugere alternativas para o grupo escolher. As tarefas ganham novas perspectivas com os debates. | A participação do líder é limitada, apresentando apenas materiais variados ao grupo, esclarecendo que poderia fornecer informações desde que a pedissem. |
| O líder determina a tarefa que cada um deve executar e o seu companheiro de trabalho.  | A divisão das tarefas fica a critério do grupo e cada membro tem a liberdade de escolher seus companheiros de trabalho.  | A divisão das tarefas e escolhas dos colegas fica totalmente a cargo do grupo. Absoluta falta de participação do líder.                                  |
| O líder é dominador e é "pessoal" nos elogios e nas críticas ao trabalho de cada membro.   | O líder procura ser um membro normal do grupo, em espírito. O líder é "objetivo" e limita-se aos "fatos" nas críticas e elogios.   | O líder não avalia o grupo nem controla os acontecimentos. Apenas comenta as atividades quando perguntado.   |

**Fonte:** Chiavenato (2000, p. 91).

Esse estilo propicia a constituição de amizade entre os gestores e colaboradores. "Líder e subordinados passaram a desenvolver comunicações espontâneas, francas e cordiais. O trabalho mostrou um ritmo suave e seguro, sem alterações mesmo quando o líder se ausentava" (CHIAVENATO, 2000, p. 91). Os estudos mostraram que nessa forma de liderança há um claro senso de responsabilidade e comprometimento individual, e grande integração grupal, com um clima de satisfação (CHIAVENATO, 2000).

Uma liderança de forma liberal (*laissez-faire*), onde o líder se abstém das decisões, leva o grupo a atitudes negativas e a uma produtividade baixa. Esses efeitos lógicos possivelmente denotam os paradigmas dentre os administradores a cerca dessas abordagens de tomada de decisões (BATEMAN; SNELL, 1998).

Entretanto, o desfecho dos estudos nos mostra que a decisão sempre precisa ser tomada de modo democrático ou autocrático, o que deve ser levado em consideração são as características do líder, dos colaboradores e da situação (BATEMAN; SNELL, 1998).

O alcance de performance e a manutenção da liderança são autônomos, independe um do outro. O líder pode enfatizar um aspecto, todos, ou nenhum. Pesquisas indicam que o líder

ideal é aquele que possui os dois comportamentos de liderança, autocrático e democrático, equilibrando-os de acordo com a exigência da situação, extraindo o melhor de seus colaboradores (BATEMAN; SNELL, 1998).

## 2.6. TEORIAS CONTINGÊNCIAS DA LIDERANÇA

### 2.6.1 ABORDAGEM SITUACIONAL DA LIDERANÇA

Um estilo de liderança eficaz é aquele que se ajusta a situação, esse é o fundamento das teorias sobre liderança situacional. Entretanto, em nenhuma das teorias da liderança situacional impetra um esclarecimento definitivo, em relação à eficácia do líder. Todas as abordagens a esse respeito possuem críticos e defensores. "O principal problema que a teoria da liderança situacional procura resolver é descobrir qual estilo ajusta-se a qual situação" (MAXIMIANO, 2007, p. 292).

Os defensores dessa abordagem situacional descreem na existência de traços ou comportamentos inteiramente importantes. Suas crenças são de que os comportamentos eficazes acerca da liderança mudam de acordo com a situação. O líder antes de tomar qualquer decisão deve analisar a situação e tomar a decisão com base nessa análise (BATEMAN; SNELL, 1998).

Entre várias abordagens que buscavam a identificação das principais "variáveis situacionais básicas tiveram mais sucesso que outras e, assim, receberam amplo reconhecimento" (ROBBINS, 2005, p. 263). Consideraremos algumas delas: Modelo de Tannenbaum e Schimit, o modelo de Fiedler, a teoria de Hersey e Blanchard (ROBBINS, 2005).

### 2.6.2 MODELO TANNENBAUM E SCHIMIT

Tannenbaum e Schimit em 1958 foram os pioneiros na implantação de um modelo situacional de liderança, com a publicação de seu artigo na *Havard Business Review* onde defendiam que os administradores precisam ponderar acerca de três fatores antes de determinarem como liderar (BATEMAN; SNELL, 1998).

O primeiro fator a ser considerado, são as forças atuantes no líder como seus princípios, anseios de segurança e sua confiabilidade em seus subordinados. O segundo são os fatores que influenciam os colaboradores, como sua experiência, seu empenho pela tarefa, está disposto para assumir responsabilidade na tomada de decisão e seu interesse no cumprimento dos planos e metas da organização (BATEMAN; SNELL, 1998).

Após serem considerados os pontos anteriores devem-se considerar as forças que agem na situação incluindo os estilos de liderança apreciados pela organização, o padrão que o grupo produz "como uma unidade eficaz, o problema em si e o tipo de informação necessária para resolvê-lo além da quantidade de tempo que o administrador dispõe para tomar a decisão" (BATEMAN; SNELL, 1998, p. 344).

Analisando a situação vivenciada pela empresa pode-se escolher qual estilo é mais adequado para maior produtividade e melhor clima organizacional, haverão situações onde o estilo autocrático é o mais indicado, em outras o estilo democrático e participativo será o mais adequado. Através desse exercício constante, constrói-se uma teoria situacional de liderança (BATEMAN; SNELL, 1998).

### 2.6.2 MODELO DE FIEDLER

Fiedler sugere em seu modelo de contingência que a efetividade da performance da equipe está sujeita a equação postura do líder e o nível de controle proporcionado pela situação. Fiedler cria que o elemento primordial para o sucesso é o estilo de liderança, deste modo ele inicia a busca pelo estilo básico de liderança (ROBBINS, 2005).

Através da escala do colega menos preferido, Fiedler media o estilo de liderança, esse modelo denominado escala LPC (*least-preferred coworker*), descrevia as intenções de comportamento do "líder motivado para tarefa (pontuação LPC baixa). Como do líder motivado para o relacionamento (pontuação LPC alta)". (SCHERMERHORN JR, 2007, p. 294). Ele parte da premissa que o estilo de liderança do indivíduo é fixo, ou seja, orientado para a tarefa ou para as pessoas, essa posição é importante para o entendimento de seu modelo (ROBBINS, 2005).

Em seu modelo contingencial de liderança eficaz, Fiedler começa dizendo que não há um estilo único e melhor de liderança adequado a toda situação, mas sim o inverso, as características eficazes são situacionais: para cada situação se aplica um estilo diferente. Seu modelo contingencial é baseado em três fatores situacionais (CHIAVENATO, 2004).

O primeiro fator refere-se ao poder de posição do líder que está relacionado há influência intrínseca à condição de líder, isto é, ao poder da autoridade formal conferido ao líder, o que não está vinculado ao nível de poder pessoal que ele possui (CHIAVENATO, 2004).

O segundo fator se correlaciona com o grau de estruturação das tarefas, desempenhadas pelos colaboradores, que pode ser delineado e acompanhado, ou as rotinas desenvolvidas pelos subordinados não proporcionam condições de serem totalmente controladas, são tarefas criativas desempenhadas por cargos de assessoria, consultoria entre outros, nesses casos há maior dificuldades para medir os resultados. Por esse motivo a estrutura da tarefa é relevante para o estilo de liderança (CHIAVENATO, 2004).

O terceiro fator refere-se à relação entre líder e membros, no relacionamento entre eles pode haver "sentimentos de aceitação entre ambos, confiança e lealdade que os membros depositam no líder ou sentimentos de desconfiança, de reprovação, falta de lealdade e amizade entre ambos" (CHIAVENATO, 2004, p. 464).

Tanto o estilo orientado para tarefa como o estilo orientado para o relacionamento não são eficazes em todo tempo, mas sim, quando utilizado na ocasião correta, cada um dos estilos funciona melhor. A definição dos resultados pode ser presumida em duas hipóteses (SCHERMERHORN JR, 2007; CHIAVENATO, 2004).

A primeira hipótese indica que os líderes que se norteiam para as tarefas são mais produtivos em situações extremas de muito ou pouco controle. A segunda proposição indica maior destaque para atuação do líder orientado para o relacionamento em situações de controle moderado (SCHERMERHORN JR, 2007; CHIAVENATO, 2004).

### 2.6.3 MODELO HERSEY-BLANCHARD DE LIDERANÇA SITUACIONAL

O modelo de liderança denominado teoria da liderança situacional (SLT), foi incluso as rotinas de treinamentos de cerca de 80 por cento das empresas listadas pela revista Fortune. Esse modelo centraliza seu foco nos liderados, ele demonstra que, para se alcançar uma de sucesso é necessária a escolha do estilo de liderança adequado (ROBBINS, 2005).

A teoria indica que o sucesso do líder está atrelado à prontidão em que seus liderados realizaram as tarefas, ao nível de capacitação e em quanto eles estão dispostos e confiantes para desempenhar cada tarefa proposta pelo líder. Os focos nos liderados exprimiram a

situação real da liderança, por sua vez o colaborador aceita ou não o líder (SCHERMERHORN JR, 2007; ROBBINS, 2005).

Os estilos de liderança se configuram através de uma série de possíveis combinações de procedimentos do líder, pode ser inclinado aos relacionamentos ou as tarefas, seu estilo vai do mais diretivo ao *laissez-faire*, o mais eficaz dependerá do *know-how* e motivação dos colaboradores (SCHERMERHORN JR, 2007; ROBBINS, 2005).

Hersey-Blanchard caracterizaram essas teorias em quatro atitudes do líder: delegar, dar chance ao grupo de assumir responsabilidade esse estilo é caracterizado pela baixa preocupação com a tarefa e com as pessoas, dá ênfase no compartilhamento das ideias, promove a participação nas decisões a cerca das tarefas, esse estilo se preocupa mais com as pessoas de que com as tarefas (SCHERMERHORN JR, 2007).

Outras características são a persuasão onde o líder esclarece de modo convincente a direção da tarefa e apóia o liderado, esse estilo tem uma alta preocupação com as tarefas e com as pessoas. Outra forma de condução das equipes é através da determinação das tarefas, o líder apenas fornece o comando e mantém uma supervisão cuidadosa, esse estilo é voltado para as tarefas com baixo índice de preocupação com as pessoas (SCHERMERHORN JR, 2007).

Com esse modelo, os gestores precisam ser hábeis para implementarem o melhor estilo de liderança de acordo com a necessidade. Em situações onde os seguidores atendem os líderes com prontidão, o melhor estilo é o delegar, já o estilo determinar funciona melhor em situações de baixa prontidão por parte funcionários, o estilo compartilhar se adéqua a ao nível baixo a regular, o estilo persuadir é indicado a níveis de prontidão baixo a moderado, com seguidores incapazes entretanto motivados a realizar as tarefas (SCHERMERHORN JR, 2007).

A teoria sugeria ainda que, com a utilização correta dos estilos alinhados a situação, se algum colaborador apresentasse prontidão insuficiente ele iria "amadurecer crescer em habilidade, disposição e confiança " (SCHERMERHORN JR, 2007, p. 296).

#### 2.6.4. TEORIA DA META E DO CAMINHO

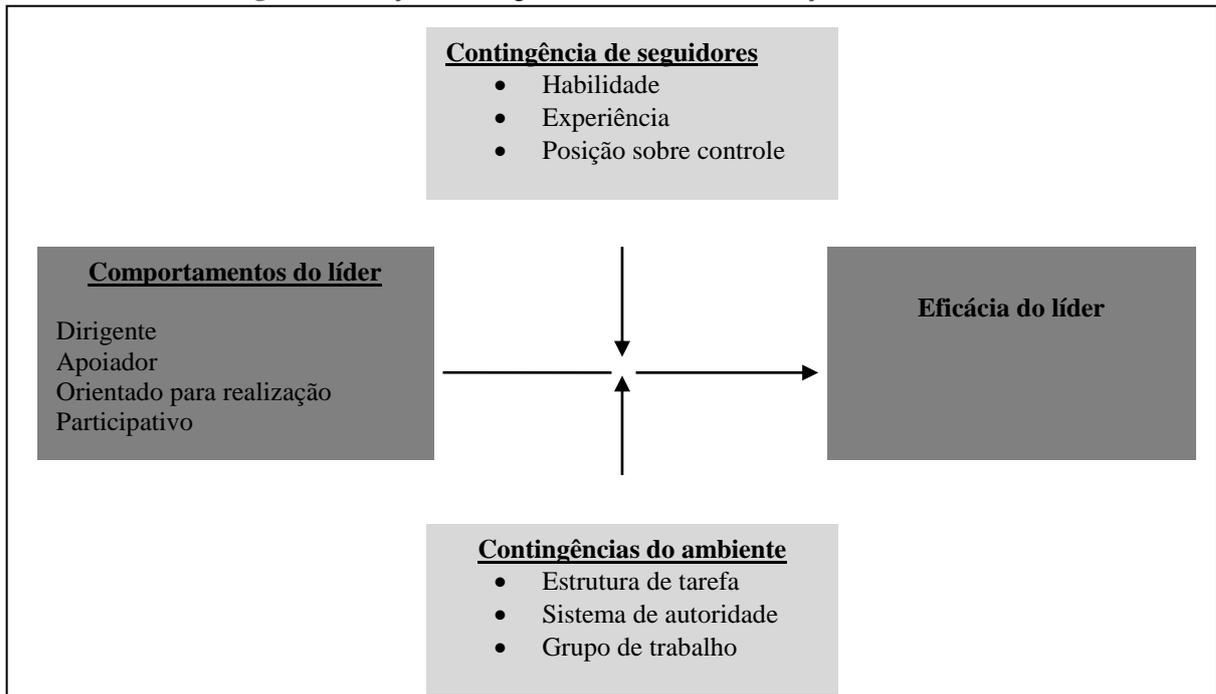
Essa abordagem contingencial desenvolvida por Robert House, atualmente é uma das mais respeitadas, sugere que o "líder eficaz é aquele que deixa claros os caminhos, permitindo que seus seguidores atinjam tanto as metas pessoais como aquelas relacionadas com as tarefas" (SCHERMERHORN JR, 2007, p. 296). As características líderes mais eficazes é de motivar e auxiliar seus liderados a alcancarem seus objetivos (SCHERMERHORN JR, 2007; ROBBINS, 2005).

Os apoiadores da teoria indicam que para se criar vínculos entre os líderes e os liderados, o líder deve ser flexível e alternar sua forma de liderar entre quatro estilos de liderança: liderança diretiva, liderança de apoio, liderança orientada para a realização e liderança participativa (SCHERMERHORN JR, 2007; ROBBINS, 2005).

Na liderança diretiva o líder expõe aos seguidores o que é esperado na realização dos trabalhos, orienta no que fazer e como, estabelece prazos, zelam pelo desempenho da equipe e elucida o papel do líder e do grupo (SCHERMERHORN JR, 2007).

O líder apoiador providencia formas do trabalho ser mais agradável, todos os membros do grupo são tratados como iguais, é sensível às necessidades de seus colaboradores, demonstra amizade, é acessível e procura sempre promover bem-estar a seus subordinados (SCHERMERHORN JR, 2007; ROBBINS, 2005).

**Figura 3:** Relações contingências na teoria de liderança caminho-meta.



**Fonte:** Schermerhorn Jr, 2007.

A liderança orientada para a realização é conduzida através do estabelecimento de metas desafiadoras, onde o líder espera por parte de seus subordinados uma grande desenvoltura, busca por melhorias contínuas, é confiante no atendimento dos altos padrões por seus colaboradores (SCHERMERHORN JR, 2007; ROBBINS, 2005).

Liderança participativa busca participação dos subordinados nas tomadas de decisão, ouve as apreciações dos liderados antes de tomar suas decisões, é constante na troca de ideias com seus colaboradores, apóia a participação dos membros menores na hierarquia na resolução dos problemas da empresa (SCHERMERHORN JR, 2007; ROBBINS, 2005).

Essa teoria resumida a figura 2, recomenda aos líderes usarem os estilos de liderança adequados em cada situação, quando ela age em acordo com a situação agrega valor, contribuindo apenas com o que falta ou reforçando uma determinada situação, evitando assim procedimentos redundantes, esses comportamentos são usados quando os membros do grupo são especialistas em suas tarefas (SCHERMERHORN JR, 2007).

### 3. METODOLOGIA

A pesquisa foi realizada na empresa Real Móveis LTDA, localizada na Praça João Acacinho, 242, Centro, Guaçuí-ES, atua no mercado desde 1978, no comércio varejista de móveis, eletrodomésticos, modulados e artigos para decoração. Atendendo principalmente a região do Caparaó, possui 37 funcionários divididos em vendas, entrega, e administração <sup>1</sup>.

Essa pesquisa se torna descritiva, uma vez que se pretende descrever os pontos de vista dos colaboradores a cerca da liderança e motivação na empresa pesquisada. Quanto aos procedimentos de coleta de dados, a pesquisa se tipifica como bibliográfica, estudo de caso e levantamento.

Entre os dias 5 e 13 de setembro de 2013 foram aplicados 10 questionários com o intuito de avaliar o instrumento de coleta de dados. Para aperfeiçoamento da ferramenta de

coleta de dados foram necessárias algumas alterações no questionário. Diante desse fato, aclarou-se a necessidade de aplicação do pré-teste.

A partir do dia 02 de outubro de 2013, deu-se a distribuição dos questionários aos participantes da pesquisa. Foram distribuídos 37 questionários aos gestores e colaboradores do Grupo Real Móveis, que é o número total de funcionários, a distribuição se deu do dia 02 ao dia 11 de outubro de 2013. Três funcionários se recusaram a participar da pesquisa. Deste modo, se obteve um retorno aproximado de 92% dos questionários distribuídos.

Dos 37 questionários distribuídos, quatro foram destinados aos gestores da organização, foram elaborados com intuito de identificar o estilo de liderança de cada gestor, os demais questionários foram divididos entre todos os colaboradores, em todos os departamentos da empresa.

## 4. RESULTADOS

### 4.1. PERFIL E ESTILO DE LIDERANÇA DOS GESTORES DO GRUPO R.M.

O grupo Real Móveis é gerenciado por quatro gestores, todos do sexo masculino, com idade acima de 36 anos, trabalham no grupo a mais de quatro anos, foi identificado através do teste de liderança proposto por Minicucci (1995), dois tipos de liderança, onde 50% da amostra foi classificada com o tipo de liderança autocrática, e os outros 50% com o estilo de liderança democrática, não foi identificado entre os líderes da empresa o estilo de liderança liberal.

### 4.2. ESTILO DE LIDERANÇA PREFERIDO DOS COLABORADORES DO GRUPO R. M.

Na identificação perfil socioeconômico é necessário a identificação da escolaridade dos entrevistados.

Tabela 1 - Escolaridade

| Escolaridade                  | Frequência | Percentual     |
|-------------------------------|------------|----------------|
| Ensino fundamental incompleto | 6          | 17,6%          |
| Ensino fundamental completo   | 0          | 0,0%           |
| Ensino médio incompleto       | 5          | 14,7%          |
| Ensino médio completo         | 12         | 35,3%          |
| Ensino superior incompleto    | 4          | 11,8%          |
| Ensino superior completo      | 7          | 20,6%          |
| <b>Total</b>                  | <b>34</b>  | <b>100,00%</b> |

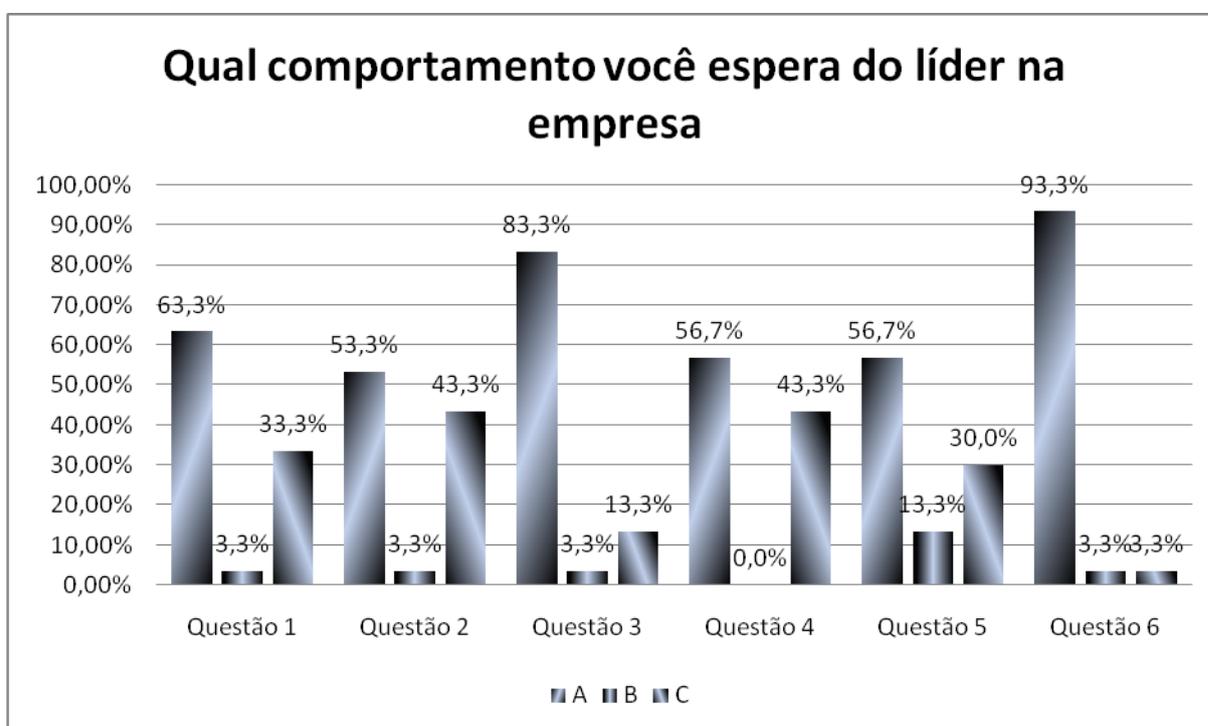
Fonte: do autor, 2013.

Quando associado à escolaridade com relação ao setor onde o trabalhador está alocado, observa-se que os menores níveis de escolaridade estão relacionados aos setores de entregas e vendas. Onde 17,6% dos trabalhadores que não concluíram o ensino fundamental exercem cargos no setor de entregas, o principal requisito para atuar nesses cargos é a força física e os 14,7% dos colaboradores com ensino médio incompleto quatro quintos deles trabalham no setor de entregas e um quinto no setor de vendas.

O setor administrativo da empresa é o que absorve os colaboradores com a maior escolaridade 20,6% possuem ensino superior completo. Para Francini (2002), o maior grau de instrução dos gestores se alinha com a constante busca das empresas pelo desenvolvimento de suas competências, perseguindo seus objetivos estratégicos, através da melhoria da qualidade dos processos na solução dos problemas cotidianos, tomada de decisão e negociações.

O gráfico 01 demonstra o resultado das seis primeiras questões propostas para responder a primeira etapa da pesquisa.

**Gráfico 01:** Qual comportamento você espera do líder na empresa.



**Fonte:** da pesquisa 2013.

Observa-se a inclinação dos respondentes para o estilo de liderança autocrático. Conclui-se que os colaboradores buscam que os líderes os orientem nos trabalhos e determine as tarefas a cada membro do grupo. E se sentem mais tranquilos quando o próprio líder escolhe os companheiros de trabalho, pois acreditam que ele conhece melhor a eficiência de eficácia de cada um, assim fazendo com que a produtividade aumente.

Chiavenato (2004), diz que se dosado na medida certa esse estilo é bom para empresa, pois na liderança autocrática existe um maior volume de trabalho produzido. Entretanto deve-se cuidar, uma vez que os colaboradores expostos a essa liderança tendem a apresentar sinais de tensão, frustração e agressividade.

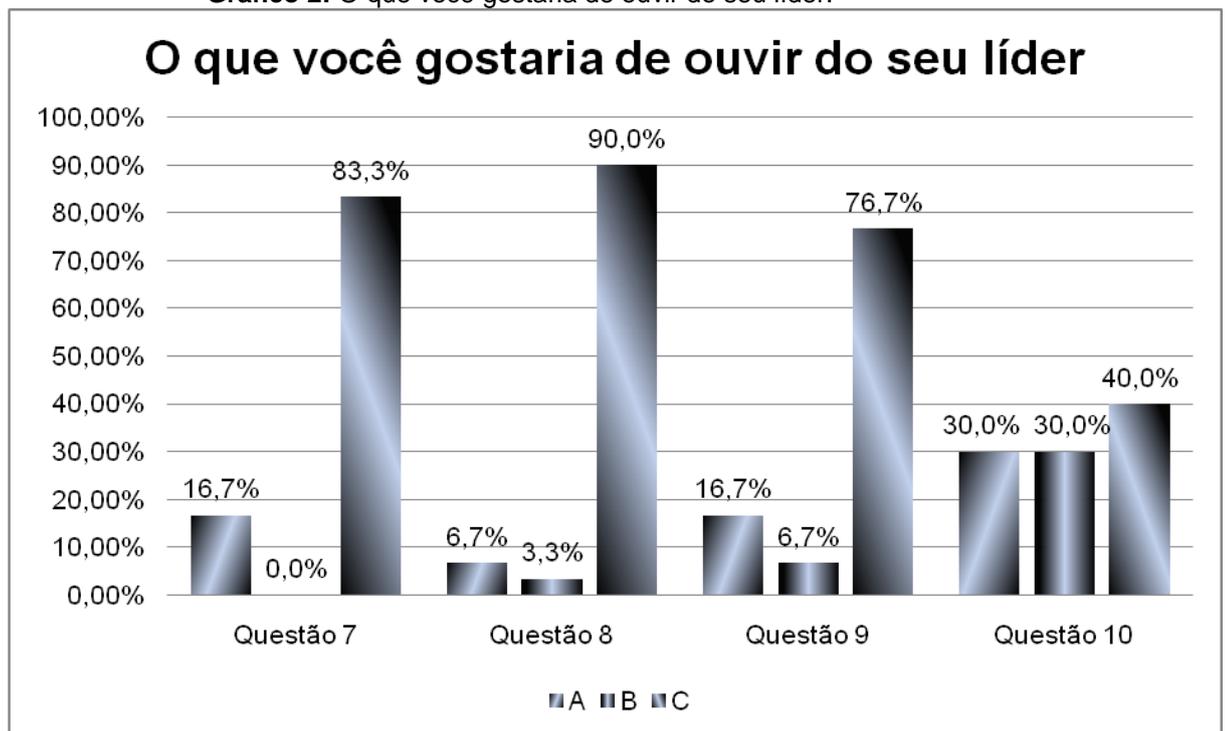
Percebeu-se que preferem que o líder seja um membro distante do grupo, acreditam que muita intimidade pode atrapalhar o rendimento. Precisa-se que essa figura dê ordens para que possa funcionar e trazer rendimentos a empresa.

As informações não rotineiras estão centralizadas no líder da organização, suas fontes os possibilitam melhores condições de informação sobre as ocorrências e eventos no ambiente organizacional (TREVIZAN, 1998), possibilitando assim que os líderes determinem as tarefas a serem realizadas, e quem as realizará com melhor aproveitamento.

Constatou-se também que os colaboradores preferem quando o líder é pessoal no elogio aos membros e acreditam que isso pode motivá-los para o trabalho, e que comentários espontâneos e pouco frequentes por parte da liderança, não os estimula.

No entanto quando questionados sobre o que gostariam de ouvir do seu líder, o estilo de liderança mudou, passou a ser o democrático, como mostra o gráfico 2.

**Gráfico 2:** O que você gostaria de ouvir do seu líder.



**Fonte:** da pesquisa 2013.

Nota-se a preferência dos colaboradores para o estilo de liderança democrático, quando apresentado afirmativas que tratavam de questões de cunho pessoal, como elogios e críticas.

Para Kurcgant et al. (1996), as mudanças no estilo de liderança é uma questão bastante recorrente, pois incidem frequentemente, na essência de uma liderança autocrática para uma liderança democrática.

Considerando fatores como corporalidade, temporalidade e espacialidade em relação ao indivíduo que lidera, são incorporados no ensino, pela importância da proposição político-social, vivenciada pela sociedade em diferentes momentos, indicando esse mesmo caminho, bem como ocorrido nas teorias da administração (KURCGANT et al., 1996).

A pesquisa demonstra que os colaboradores buscam por parte de seu líder o reconhecimento pelo trabalho bem feito, e quando tem dificuldades no trabalho buscam exortações de seu líder e esperam receber prontamente de maneira cordial. Atitudes displicentes dos líderes apenas os deixariam desmotivados para a realização de seus trabalhos.

Essas diferentes maneiras de agir do líder, quando analisadas através dos constructos teóricos, podem ser explicadas pela Teoria Contingencial de Liderança, sugerindo que o líder deve se adaptar a situação, adotando diferentes estilos de liderança atendendo assim as expectativas de seus liderados e da empresa em situações distintas em consonância com o momento vivido (KURCGANT et al., 1996).

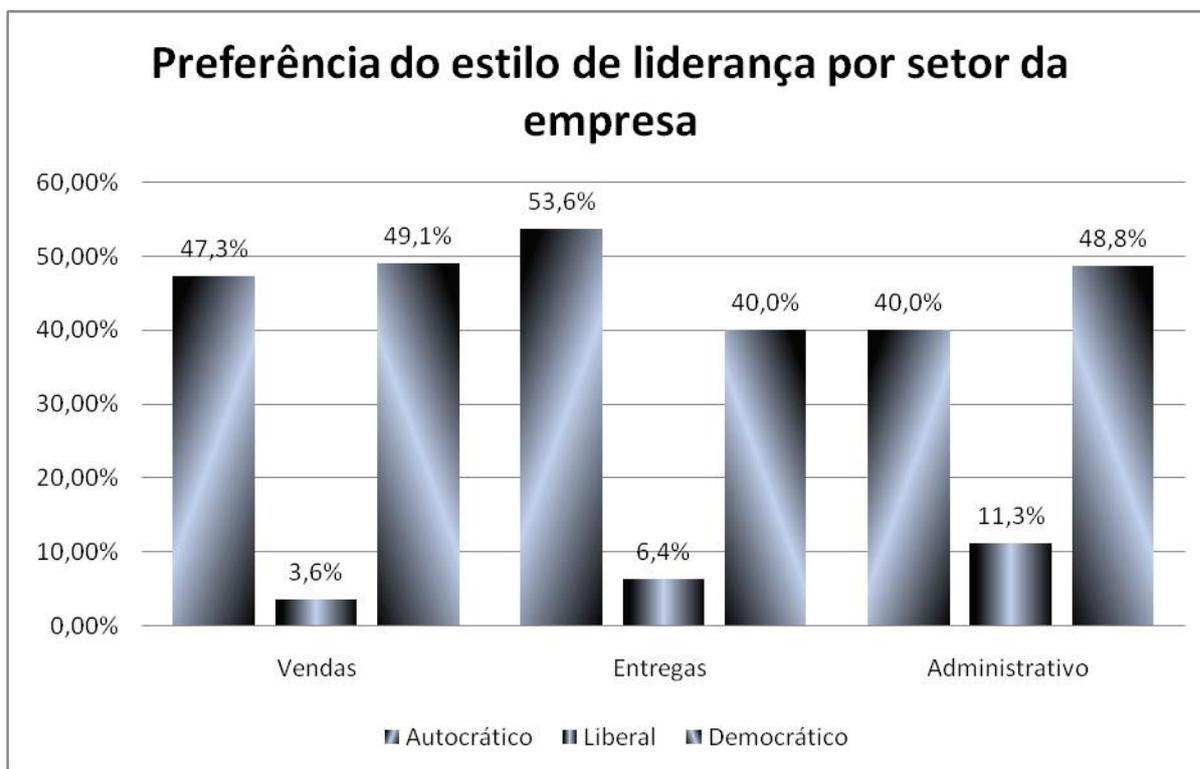
Observou-se também que os funcionários não estão preocupados com a quantidade de trabalho realizado, não há preocupação com a cordialidade entre os pares, acreditam na máxima que o importante no grupo é a motivação para o trabalho, defendem que as decisões devem ser tomadas em grupo, não dependendo apenas do líder a mesma.

Fazendo uma análise geral dos resultados da pesquisa, nota-se que em determinadas situações relacionadas com a parte operacional da empresa os colaboradores tendem para o estilo de liderança autocrático e quando é tratado de questões relacionadas com o psicológico de cada indivíduo buscam um estilo de liderança democrático.

A maneira como o líder reage às situações influencia no comportamento e na performance dos liderados. O líder está constantemente exposto a uma dicotomia, deve apresentar comportamentos voltados para o desempenho de tarefas e exibir comportamentos de manutenção do grupo. Ou seja, em determinadas situações deve se comportar de maneira autocrática e em outras deve de maneira democrática (BATEMAN; SNELL, 1998).

O gráfico 3 demonstrará o estilo de liderança escolhido por cada setor da empresa.

**Gráfico 03:** Preferência do estilo de liderança por setor da empresa.



Fonte: da pesquisa 2013.

O gráfico 3 demonstra que quando analisado de forma individual cada setor da organização os resultados apresentam diferenças do resultado geral. Podemos observar que no setor de vendas o líder democrático vence o líder autocrático com uma vantagem ínfima de 1,82%.

Nota-se que o setor de entregas foi o que demonstrou a maior preferência pelo estilo de liderança autocrático 53,64%, esse resultado que pode ser influenciado pelo tipo de trabalho realizado pelos respondentes, onde se trabalha mais com a parte física do que com a intelectual. Outra variável a ser considerada é a escolaridade dos respondentes, pois nesse setor concentra o menor índice de escolaridade entre os colaboradores da empresa.

Observa-se que no setor administrativo 48,75% dos colaboradores optou por um estilo de liderança democrático, onde as decisões geralmente são discutidas, avaliadas em grupo, só depois com base nisso o líder toma a decisão. Observou-se que os colaboradores com maior nível de escolaridade estão lotados nesse setor.

Líderes democráticos solicitam de seus liderados *inputs*, através de informações, opiniões e preferências, em alguns casos levando a discussão sobre alguma questão até que haja consenso ou mesmo decidindo pelo voto da maioria (BATEMAN; SNELL, 1998).

A fim de responder os objetivos propostos nessa pesquisa constatou-se que os colaboradores do Grupo Real Móveis, se motivam com dois tipos de liderança, o autocrático quando se trata do comportamento esperado do líder e democrático quanto a questões motivacionais, ou seja, de cunho pessoal, como elogios e críticas o que é perfeitamente compreensível, pois segundo Kurcgant et al (1996), o líder deve se adaptar a situação, adotando diferentes estilos de liderança atendendo assim as expectativas de seus liderados e da empresa.

Constatou-se que os setores administrativo e de vendas preferem o líder democrático, que em geral contam com as opiniões dos colaboradores para tomada de decisão, esses setores tem maior nível de escolaridade. Já o setor de entrega onde se trabalha mais com a parte física do que com a intelectual prefere o líder autocrático, verificou-se que o nível de escolaridade é menor se comparado aos outros setores.

Quanto aos estilos de liderança dos gestores da empresa identificou-se que dois líderes são autocráticos e dois democráticos, atendendo assim os anseios dos colaboradores, entretanto seria vantajoso para empresa que todos os líderes mesclassem os dois tipos de liderança.

Cada dia mais a liderança tem sido decisiva na sobrevivência das organizações, o líder é o indivíduo que tem o poder para mudar a realidade da empresa, quando ele utiliza bem as informações acerca de liderança promove o crescimento da empresa, pois, ele atende as necessidades dos colaboradores, que em contra partida trabalham com afinco para atingir os objetivos da empresa.

Quando os colaboradores estão satisfeitos com as políticas de liderança da empresa, eles trabalham com eficiência e eficácia, o clima organizacional é propício gerando o atendimento das necessidades dos clientes, tornando assim a empresa competitiva no meio em que está inserida.

O presente trabalho limitou-se a identificar os estilos clássicos de liderança (autocrático, liberal e democrático), dentro do Grupo Real Móveis, utilizando o questionário proposto por Minicucci (1995). Outras pesquisas podem ser realizadas considerando as lideranças clássicas utilizando outros campos de pesquisa, ou com outro questionário, para confrontar os resultados com este trabalho. Outra opção, seria avaliar uma teoria situacional de liderança.

## 6. REFERÊNCIAS

BATEMAN, Thomas S.; SNELL, Scott A. **Administração: Construindo Vantagem Competitiva**. Tradução Celso A. Rimoli. São Paulo: Atlas, 1998.

BERGAMINI, Cecília Whitaker. Liderança: A Administração do Sentido. **Revista de Administração de Empresas**. São Paulo, v. 34, n. 3, p. 102-114. Mai./Jun. 1994. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/rae/v34n3/a09v34n3.pdf>>. Acesso em: 25 jul. 2013.

CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução a Teoria Geral da Administração** / 2. ed. Rio de Janeiro: Campus, 2000.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de Pessoas**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

DRUCKER, Peter Ferdinand. **Prática da Administração de Empresas**. Tradução de Carlos A. Malferari. 1. ed. 2. reimpr. São Paulo: Pioneira Thomson, 2002. Disponível em: <<http://books.google.com.br/books?id=H1Zf3Jt2MGgC&printsec=frontcover&dq=Pr%C3%A1tica+da+Administra%C3%A7%C3%A3o+de+empresas+druckes&hl=pt-BR&sa=X&ei=kr3xUcbzI4va9AS1yYDoCA&ved=0CD4Q6AEwAA#v=onepage&q=Pr%C3%A1tica%20da%20Administra%C3%A7%C3%A3o%20de%20empresas%20druckes&f=false>>. Acesso em: 25 jul. 2013.

DUBRIN, Andrew J. **Fundamentos do Comportamento Organizacional**. Tradutores James Sunderland Cook, Marta Malvezzi Leal. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2003.

FLEURY, Maria Tereza Leme. **As Pessoas na Organização**. São Paulo: Editora Gente, 2002. Disponível em: <<http://books.google.com.br/books?hl=pt-BR&lr=&id=Q8s5GGjL88C&oi=fnd&pg=PA259&dq=teoria+dos+tra%C3%A7os&ots=mIu20Mr6mg&sig=xYFimsu49umeYJ4T5yF6Hz0EzL0#v=onepage&q=teoria%20dos%20tra%C3%A7os&f=false>>. Acesso: 16 set. 2013.

KURCGANT, Paulina; PERES, Heloisa Helena Ciqueto; CIAMPONE, Maria Helena Trench. A liderança na Administração do Pessoal de Enfermagem Segundo a Percepção de Enfermeiras, Auxiliares e Atendentes de Enfermagem. **Rev. esc. enferm. USP**, São Paulo, v. 30, n. 3, Dez. 1996. Disponível em: <[http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0080-62341996000300006&lng=en&nrm=iso](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0080-62341996000300006&lng=en&nrm=iso)>. Acesso em: 26 Out. 2013.

MARRAS, Jean Pierre. **Administração de Recursos Humanos: do operacional ao estratégico**. 3. ed. São Paulo: Futura, 2000.

MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru. **Teoria Geral da Administração: da Revolução Urbana à Revolução Digital**. 6. ed. 2. reimpr. São Paulo: Atlas, 2007.

MINICUCCI, Agostinho. **Psicologia Aplicada à Administração**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1995.

ROBBINS, Stephen P. **Comportamento Organizacional**. Tradução Reynaldo Marcondes. 11. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005.

SCHERMERHORN JR., John R. **Administração**. Tradução Mário Persona. Rio de Janeiro: LCT, 2007.

SILVA, Caroline Machado Castilhos da; PEIXOTO, Roberta Ramalho; BATISTA, Jose Mauro Ruiz. A influência da Liderança na Motivação da Equipe. **Revista Eletrônica Novo Enfoque**. Universidade Castelo Branco, v. 13, n. 13, p. 195-206. Ano 2011. Disponível em: <[http://www.castelobranco.br/sistema/novo enfoque/files/13/artigos/17\\_Roberta\\_e\\_Caroline\\_Prof\\_Ruiz\\_VF.pdf](http://www.castelobranco.br/sistema/novo enfoque/files/13/artigos/17_Roberta_e_Caroline_Prof_Ruiz_VF.pdf)>. Acesso em: 27 jul. 2013.

TANKE, Mary L. **Administração de Recursos Humanos em Hospitalidade**. Tradução de Roberto Galman. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2004.

TREVIZAN, Maria Auxiliadora et al. Liderança e comunicação no cenário da gestão em enfermagem. **Rev. Latino-Am. Enfermagem**, v. 6, n. 5, p. 77-82, 1998. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/rlae/v6n5/13863.pdf>> Acesso em 25 out. 2013.