

A INFLUÊNCIA DO ESTILO DE LIDERANÇA EXERCIDO PELOS GESTORES NO DESENVOLVIMENTO DE SUAS EQUIPES EM UMA EMPRESA SITUADA NO VALE DO PARANHANA/RS: ESTUDO DE CASO

Giovana de Souza Rick³⁵
Renan Ribeiro da Silva de Castro³⁶

RESUMO

São as pessoas que formam uma organização e é através delas que atualmente se busca um diferencial relevante diante da alta competitividade exposta pelo mercado. Sendo assim, considerando autores como Macêdo, Schermerhorn, DuBrin e Bergamini percebe-se a necessidade cada vez maior de uma liderança eficaz nas organizações, de modo a potencializar as capacidades já existentes nos colaboradores. Este artigo tem por objetivo identificar a influência do estilo de liderança exercido pelos gestores sobre o desenvolvimento da sua equipe. Trata-se inicialmente de uma pesquisa bibliográfica, estudo de caso exploratório com abordagem quanti-qualitativa, cuja amostra abrangeu 21 (vinte e um) sujeitos de pesquisa, sendo 17 (dezesete) liderados e 4 (quatro) líderes, todos colaboradores da empresa situada no Vale do Paranhana/RS, que por hora será chamada de Empresa "X". Os dados foram coletados por meio da aplicação de questionário aos liderados e entrevista aos líderes. Os resultados obtidos através dos questionários, que foram baseados na escala de percepção de Likert, foram submetidos à análise estatística descritiva e nas entrevistas foi utilizado o método de análise interpretativa. Finalmente, percebeu-se a existência de influência positiva quanto ao estilo de liderança exercido pelos gestores sobre suas equipes. Entretanto, confirmou-se também a necessidade de uma avaliação individual, a fim de identificar possíveis pontos negativos com relação ao colaborador em específico e não generalizando a equipe.

Palavras-chave: Colaboradores. Liderança. Coaching. Equipes. Desenvolvimento.

ABSTRACT

People are the ones who form an organization and it is through them that currently a relevant differential on the high competitiveness exposed by the market is sought. Therefore, considering authors such as Macêdo, Schermerhorn, DuBrin, Bergamini, it is clear the need of effective leadership in organizations, in order to enhance existing capacities in employees. This article aims to identify the influence of the style of leadership conducted by the managers on the development of their team. This is initially a bibliographical research, exploratory case study with quantitative and qualitative approach, whose sample consisted of 21 (twenty-one) research subjects, 17 (seventeen) led and 4 (four) leaders, all company employees located in the Valley of Paranhana/RS, which in time will be called the Company "X". Data

³⁵Acadêmica do curso de Administração das Faculdades Integradas de Taquara – Faccat. e-mail: giovana_rick@hotmail.com

³⁶Mestre -Professor do curso de Administração das Faculdades Integradas de Taquara – Faccat. e-mail: renanastro@faccat.br

were collected through a questionnaire and interviews led to the leaders. The results obtained from the questionnaires, which were based on the scale of perception of Likert, were submitted to descriptive statistical analysis and interviews, was used interpretative analysis method. Finally, realized the existence of positive influence on the leadership style of managers on their teams. However, it also was confirmed the need for an individual assessment in order to identify possible weaknesses in relation to employees in specific and not generalizing the team.

Keywords: *Subordinates. Leadership. Coaching. Teams. Development.*

1 INTRODUÇÃO

As organizações são compostas por pessoas reunidas em equipes, cada uma desempenhando uma função específica do todo que compõe a empresa. Estas pessoas formam o capital intelectual, que por sua vez é o bem mais valioso que as organizações possuem. Macêdo *et al* (2004), falam sobre o ambiente em que as organizações se encontram atualmente, no qual se busca atrair e preservar o conhecimento existente, bem como gerar inovações por meio da criatividade. E ainda complementam: “o processo de ensino e aprendizagem torna-se estratégico na dinâmica das organizações, cabendo ao líder o papel de facilitador da aprendizagem de indivíduos e equipes” (MACÊDO *et al*, 2004, p. 50).

Gubman (1999) salienta a importância das pessoas nas organizações, sendo que com colaboradores capacitados o ganho organizacional é elevado, uma vez que é possível produzir mais e melhor com um número de colaboradores reduzido. Ele ainda afirma que estes colaboradores têm uma influência muito maior sobre o sucesso ou fracasso da organização. Selecionar e desenvolver pessoas para que elas próprias contribuam efetivamente para o crescimento da organização é uma tarefa árdua enfrentada pelos líderes.

Desta forma, passa-se a refletir sobre o comportamento do líder nas organizações e da sua importância como tal, uma vez que conforme Brandão (2016), as lideranças de uma organização precisam ser constantemente recicladas, treinadas e desenvolvidas. Através desta visão, sugeriu-se então o seguinte questionamento: como o estilo de liderança exercido pelos gestores da Empresa “X” influencia no desenvolvimento das equipes de trabalho?

A liderança apesar de incansavelmente estudada, ainda apresenta peculiaridades em cada organização. O líder enfrenta as mais diversas situações no seu dia a dia, muitas vezes tendo que fazer das dificuldades oportunidades. O trato direto com as pessoas é que torna esta função extremamente desgastante e difícil. Cada indivíduo possui uma personalidade, cada colaborador traz consigo uma bagagem que é única, e isso faz com que cada um perceba e responda a determinadas situações de forma imprevisível. Cabe ao líder ter a sensibilidade

necessária para identificar as características de cada colaborador, de maneira a reter na organização aqueles que realmente condizem com sua cultura organizacional, minimizando as fraquezas e potencializando as capacidades de cada um.

A competitividade entre as organizações vem crescendo e, além disso, os administradores estão tendo de lidar com inúmeras variáveis em seu cotidiano, como por exemplo: a crise econômica enfrentada no Brasil que desencadeou a retração do mercado, e a crise política que leva a uma incerteza quanto ao futuro do País, entre outras. A instabilidade proporcionada pela economia brasileira tem impacto direto nas organizações. Isso exigirá que elas se reinventem de modo a se manter ativas e competitivas no mercado.

Diante disto, a presente pesquisa foi aplicada em uma organização situada no Vale do Paranhana/RS, que neste artigo será chamada de Empresa “X”. A organização em questão está inserida no mercado há quase 20 anos, uma vez que foi fundada em 15 de setembro de 1997, e tem como missão: “oferecer produtos de qualidade para a construção civil, a fim de proporcionar o crescimento da organização garantindo bem-estar e satisfação aos nossos clientes e colaboradores”.

O presente estudo objetiva identificar a influência do estilo de liderança exercido pelos gestores sobre o desenvolvimento da sua equipe com a intenção de identificar os estilos de liderança existentes em cada setor da Empresa “X”, relacionar o perfil dos liderados ao estilo de liderança exercido sobre eles e analisar a perspectiva dos colaboradores com relação à liderança.

Neste primeiro momento apresenta-se, pois, um breve relato do tema abordado. Na sequência, o presente artigo está estruturado em outras quatro sessões, quais sejam: revisão da literatura, metodologia da pesquisa, apresentação dos resultados e conclusão.

2 REVISÃO DA LITERATURA

2.1 O indivíduo na organização

As empresas são organizações que vivem em constante interação com o ambiente externo e interno, e uma das grandes dificuldades de se compreender seu funcionamento, segundo Garret (2006), é a visão que as pessoas apresentam da mesma, referindo-se aos indivíduos que a compõem. Para ele, isso leva a conflitos e divergências operacionais que acabam por diminuir os resultados da empresa.

Fazer com que as pessoas que compõem a organização formem um grupo coeso, capaz de colaborar entre si a favor das metas estabelecidas e do crescimento de todos é algo bastante complexo, uma vez que se trata do relacionamento de pessoas. Vroom (1997, p. 6), já atentava: “conquistar a lealdade de centenas ou milhares de indivíduos em uma empresa para que eles direcionem suas energias em prol das metas da empresa é tarefa extremamente difícil”. Entender as necessidades dos colaboradores, sem esquecer-se das necessidades da organização e manter um relacionamento saudável entre eles é o desafio enfrentado pela área de gestão de pessoas.

Para DuBrin (2006), os trabalhadores se diferenciam quanto a sua habilidade mental ou inteligência, entendendo-se inteligência como a capacidade de adquirir e aplicar conhecimentos e a solução de problemas. Diferenciam-se também quanto a sua personalidade, a qual o autor define como os padrões de comportamento persistentes e duráveis de um indivíduo e como a responsável pela sua singularidade. Griffin e Moorhead (2006), compartilham da definição de DuBrin (2006), sobre personalidade acrescentando porém, que cabe aos líderes compreender as características básicas da personalidade de cada um, visando a influência dela tanto sobre o comportamento na organização, como também sobre a percepção e atitudes referentes à organização.

Diante das relações interpessoais desenvolvidas na organização percebe-se a relevância da comunicação. Macêdo *et al* (2004), falam sobre a importância da comunicação face a face nas organizações, sendo que neste tipo de comunicação o entendimento entre as partes é facilitado, pois além da fala contam-se com outros fatores como gestos, expressões faciais, tom de voz, entre outros que contribuem para o melhor entendimento entre as pessoas. Inevitavelmente os conflitos estão presentes em meio a estas relações, pois existem opiniões divergentes e interpretações contrárias, podendo ocorrer entre duas ou mais pessoas.

O confronto viabilizado pelo conflito pode ser algo positivo se devidamente tratado, pois é através do conflito que são externados problemas e pareceres que podem ser de grande relevância para a empresa. Macêdo *et al* (2004, p. 133), dizem ainda que: “o grande desafio do líder é saber administrar a ocorrência do conflito, já que não representa uma manifestação de fracasso de uma ou de ambas as partes envolvidas, mas uma forma de as pessoas externarem diferenças”. Desta forma, entende-se a importância da existência do conflito, sendo ele um dos fatores responsáveis pelas mudanças nas organizações, podendo ela ser individual ou coletiva.

A singularidade de cada indivíduo na organização proporciona uma gama de comportamentos também singulares. O comportamento organizacional não se define como

uma função ou um cargo, mas tem imprescindível necessidade de ser compreendido pelas pessoas que compõem a organização. Segundo Griffin e Moorhead (2006), este entendimento proporciona aos colaboradores um conjunto de ferramentas que auxiliam na execução das tarefas com mais eficiência. Griffin e Moorhead (2006), concordam com a definição dada por DuBrin (2006, p. 2), que diz que o “comportamento organizacional é o estudo do comportamento humano no local de trabalho, a interação entre as pessoas e a organização em si”. Trata-se de entender com mais clareza o porquê as pessoas agem de determinada maneira, podendo então explicar, prever e controlar estes comportamentos.

A análise do comportamento organizacional realizada pelos líderes sobre seus liderados deve levar em consideração a perspectiva de cada colaborador em relação ao ambiente de trabalho, uma vez que cada pessoa carrega consigo um repertório específico e único de formação e características, assim como experiências trazidas de outras organizações, alertam Griffin e Moorhead (2006).

O comportamento dos indivíduos na organização é pautado pela cultura organizacional. Conforme Morais (2007), a cultura organizacional nada mais é do que o conjunto de ações, crenças e valores compartilhados e desenvolvidos em uma organização. Assim, entende-se que é através da cultura organizacional que os colaboradores se guiam na organização no que se refere ao comportamento. Schermerhorn *et al* (1999), dizem que segundo especialistas, a cultura é definida como a forma aprendida e compartilhada de se fazer as coisas dentro de determinada sociedade e complementam: “nós não nascemos com uma cultura, e sim em uma sociedade que nos ensina a cultura”. Desta forma entende-se a relevância da sociedade com relação à formação cultural das pessoas e das organizações.

Os colaboradores aprendem a cultura da empresa em que estão inseridos por meio da socialização, ou seja, através de “um método de doutrinar os empregados sobre a organização, de modo que eles perpetuem a cultura” (DUBRIN, 2006, p. 355). O autor complementa dizendo que a cultura organizacional está diretamente ligada à eficácia da organização, sendo que se ela possui uma cultura forte e consolidada, os empregados seguem seus valores quase sem questionamentos. No entanto, uma cultura fraca apenas fornece diretrizes aos membros.

Uma vez que a cultura organizacional é que condiciona os colaboradores, são os colaboradores que condicionam o clima organizacional. O conceito de clima organizacional pode ser bastante amplo, se considerada sua sensibilidade mediante as interpretações de cada pessoa que faz parte do contingente organizacional. Cada indivíduo possui características únicas, estas características contribuem para a formação da personalidade de cada um. Considerando isso, percebe-se o tamanho da vulnerabilidade do clima organizacional, pois as

características do clima na organização podem ser favoráveis para uns e desfavoráveis para outros. Morais (2007, p. 56), conclui: “clima organizacional constitui o meio interno de uma empresa, ou seja, o ambiente psicológico característico que existe em cada organização”. A partir disso percebe-se a necessidade da motivação visando a satisfação dos funcionários.

Conforme Vroom (1997, p. 79), “a motivação é baseada nas necessidades de crescimento. É um motor interno, e seus benefícios aparecem em um longo período de tempo”. Desta forma, entende-se a motivação como algo intrínseco. Cada ser humano possui necessidades a serem preenchidas e é através dessas necessidades que a motivação surge.

A motivação está presente nas pessoas, ou pelo menos deveria estar, pois de acordo com Macêdo *et al* (2004), todo e qualquer comportamento humano é induzido por uma motivação. As teorias motivacionais são divididas como de conteúdo e de processo: a primeira classificação diz respeito às causas do comportamento; já a segunda, trata de como tem origem e como é desempenhado o comportamento. Nas teorias de conteúdo têm-se as teorias de Maslow, Alderfer, Herzberg e McClelland, nas teorias de processo conta-se com Vroom, Adams e Skinner (MEGGINSON *et al*, 1986).

A teoria das necessidades de Maslow baseia-se na forma de uma pirâmide, que tem na sua base as necessidades psicológicas básicas e no topo as necessidades de autorrealização. DuBrin (2006), elenca os níveis da pirâmide das necessidades de Maslow como sendo: necessidades fisiológicas, necessidade de segurança, necessidades sociais e de amor, necessidades de estima e necessidades de autorrealização. Schermerhorn *et al* (1999), interpretam a teoria de Maslow constatando que segundo o teórico, a ordem na qual foram descritas as necessidades é intransponível, sendo necessário e imprescindível que as necessidades mais básicas sejam atingidas para que então se possa passar para o nível subsequente. Esta teoria apresenta lacunas, uma vez que pesquisas apontam que as necessidades definidas e ordenadas por Maslow podem variar de acordo com a cultura na qual cada indivíduo está inserido.

Contrapondo a teoria de Maslow, Alderfer desenvolveu a teoria ERC (Existência, Relacionamento e Crescimento). Para ele há três tipos de necessidades, que são: necessidades de existência, necessidades de relacionamento e necessidades de crescimento. O autor propõe que mais de uma necessidade pode motivar uma pessoa ao mesmo tempo. Na teoria ERC, considera-se o componente frustração-regressão, onde se o indivíduo não consegue atingir o nível almejado (frustração), ele retorna ao nível anterior e o considera como principal fator de motivação (regressão) (GRIFFIN e MOORHEAD, 2006).

Outra teoria motivacional bastante conceituada é a teoria dos dois fatores de Herzberg. DuBrin (2006), relata que nesta teoria são estipulados fatores de higiene e fatores de motivação. Esta teoria diz que o grupo dos fatores motivacionais (desafio proposto pelo trabalho, responsabilidade, reconhecimento) é que motiva os colaboradores e que o grupo dos fatores de higiene (condições físicas de trabalho e políticas da empresa), apenas evita a insatisfação. A teoria de Herzberg contribui no sentido de mostrar aos administradores que fatores, como por exemplo, o dinheiro, muitas vezes não são motivadores.

A teoria da tríade realização-poder-afiliação, conforme explicado por DuBrin (2006), foi desenvolvida por David C. McClelland. Através desta teoria se propôs analisar a motivação baseada na premissa de que as pessoas aprendem ou adquirem certas necessidades com sua cultura. Foram então definidas três necessidades principais que são adquiridas, sendo elas: realização, poder e afiliação.

Segundo Robbins (2005), uma das explicações sobre motivação mais aceitas é a da teoria da expectativa de Vroom. Esta teoria diz que a motivação de uma pessoa para realizar algo está diretamente ligada à expectativa que tem com relação ao resultado que determinada ação lhe trará. Vroom desenvolveu uma equação que permite calcular o nível de motivação, sendo: $M = E \times I \times V$. Onde M corresponde à motivação, E à expectativa, I à instrumentalidade e V à valência. Através desta equação pode-se explicar como os resultados de trabalhos diversos podem afetar a motivação (SCHERMERHORN *et al*,1999).

A teoria da equidade, de Stacy Adams, diz que a motivação e a satisfação do colaborador com relação ao seu emprego estão diretamente relacionadas à percepção que ele tem em comparação aos outros. Conforme DuBrin (2006, p. 125), “a essência da teoria da equidade é que os empregados comparam seus resultados com outros no local de trabalho”.

Segundo o mesmo autor, outra teoria de grande importância é a teoria do reforço, desenvolvida por Skinner. Para ele o comportamento é determinado por suas consequências. A teoria do reforço não se preocupa com a compreensão de quais necessidades a pessoa precisa satisfazer, mas preocupa-se com recompensas e punições que encorajam e desestimulam outros comportamentos.

Para DuBrin (2006), nenhuma das teorias expostas acima e também nenhuma outra teoria existente é capaz de abordar e definir de maneira completa o tema motivação. Elas apenas são capazes de explicar algum ponto deste tema tão amplo.

Isso exige, não há dúvidas, grande sensibilidade por parte do supervisor a respeito da diferença individual do seu subordinado e do conhecimento do seu estilo comportamental. As pessoas já trazem dentro de si uma sinergia própria ou um

potencial de ação e é esse potencial que está pronto para sair; portanto, o supervisor pode, no máximo, ser um agente facilitador da liberação dessa energia, mas sob nenhuma condição tem o poder de criar dentro da pessoa o apetite ou a vontade de fazer algo (BERGAMINI, 1980, p. 127).

Portanto, entende-se a importância da sensibilidade do líder diante de seus liderados, uma vez que ele deve ser o facilitador, ou seja, o caminho para que o colaborador expresse todo seu potencial de forma construtiva na organização.

Diante disso, parte-se então para o estudo aprofundado da liderança nas organizações.

2.2 Liderança

A liderança é um tema importante para as organizações e há muitas décadas vem sendo motivo de estudos. No entanto, as incontáveis pesquisas realizadas sobre o assunto acabam por deixar lacunas, pois cada pesquisador aborda a liderança sob um enfoque individualizado. A partir deste fato, é comum perceber que indivíduos tenham percepções diferentes sobre a palavra liderança (BERGAMINI, 1994).

Para Robbins (2005, p. 258), liderança é definida como a “capacidade de influenciar um grupo para alcançar metas”. Em meio a tantas definições para o termo liderança, Bergamini (1994), atenta para dois elementos comuns em todas elas; a liderança não pode ser desenvolvida por apenas uma pessoa, trata-se de um fenômeno grupal, ou seja, envolve duas pessoas ou mais; o outro ponto comum é a influência exercida pelo líder sobre seus liderados, onde esta se dá de forma intencional.

Segundo Fiorelli (2003, p. 177), “o verdadeiro líder desenvolve no liderado a percepção de relacionamento interpessoal significativo, positivo e proativo capaz de estimular à ação, ao desenvolvimento, sob o impulso do desenvolvimento emocional”. Entende-se que o líder desempenha um fator motivador sobre seus liderados de modo a colocá-los em ação.

A primeira sistematização dos estudos sobre liderança foi a teoria dos traços, a qual enfatiza que algumas características são determinantes para diferenciação dos líderes dos não líderes. Foram realizados estudos para tentar identificar as características que diferenciavam os líderes ou os “grandes homens”, dos liderados, os quais apontaram que características como inteligência, integridade, altura, entre outras, estão ligadas ao sucesso. Sendo assim, depois de identificadas estas características, elas podiam ser usadas para selecionar aqueles que seriam líderes (SCHERMERHORN *et al*, 1999).

Para Bergamini (1994), a teoria dos traços de liderança propõe que o líder já nasce como tal, não sendo possível, treinar ou desenvolver tais habilidades e características. O enfoque dos traços predominou até a década de 40 com grandes contribuições de pesquisas desenvolvidas utilizando testes psicológicos, entre 1920 e 1950 (BERGAMINI, 1994).

Schermerhorn *et al* (1999), salientam que por vários motivos os estudos da teoria dos traços de liderança não foram capazes de formar uma teoria geral das características, mas forneceram a base para que outras teorias pudessem ser estudadas levando em conta além das características, outros aspectos da liderança como o comportamento.

Ao contrário da teoria dos traços de liderança, a teoria comportamental diz que o comportamento pode ser responsável pela liderança eficaz e, portanto, as pessoas podem sim ser treinadas para exibir tal comportamento, transformando-se em melhores líderes (BERGAMINI, 1994).

Para Schermerhorn *et al* (1999), dois programas clássicos de pesquisa que foram realizados no final da década de 40, um na Universidade do Estado de Michigan e outro na Universidade do Estado de Ohio, forneceram pontos de vista importantes sobre a liderança com base no comportamento. O estudo de Michigan apontou a existência de dois modelos de líderes, um voltado para tarefa e outro voltado para os funcionários. Comparando os dois modelos, descobriu-se que normalmente os líderes voltados para os funcionários eram os que obtinham melhores resultados.

Conforme aponta DuBrin (2006), no estudo realizado em Ohio constatou-se a existência de duas dimensões, sendo elas a estrutura de iniciação e a de consideração. A primeira trata do desempenho no trabalho, conclusão de tarefas. A segunda dimensão engloba preocupações voltadas ao funcionário e ao seu bem-estar. Bergamini (1994), lembra que estas dimensões não são opostas, mas são consideradas como dimensões separadas.

Além dos estudos já apontados, a teoria comportamental conta ainda com a contribuição de pesquisadores da Finlândia e da Suécia, que em meados da década de 60 desenvolveram os estudos escandinavos, que dizem que os líderes eficazes devem exibir um comportamento orientado para o desenvolvimento. Os pesquisadores escandinavos revisaram os dados da pesquisa de Ohio e a partir daí conduziram novos estudos, levando em conta as variações ambientais da época (ROBBINS, 2005).

Segundo DuBrin (2006), os estudos realizados até então visavam o relacionamento do líder perante seus funcionários de forma igualitária. Entretanto, o modelo desenvolvido por George Graen e seus associados, em uma companhia telefônica na década de 70, que ficou conhecido como modelo de troca líder-membro, reconheceu que os líderes desenvolvem um

relacionamento único com cada membro do grupo. Neste modelo se considera que os colaboradores podem ser divididos em dois grupos, sendo o grupo de dentro e o grupo de fora. O primeiro compreende os funcionários que recebem recompensas, responsabilidades e confiança adicionais. O segundo grupo compreende os funcionários que são tratados de maneira formal. Torna-se relevante reconhecer a importância que a qualidade dos relacionamentos da troca líder-membro tem na organização, tendo impacto direto na produtividade, na satisfação e na motivação da equipe.

Uma combinação de estrutura de iniciação e de consideração pode ser vista na grade de liderança que foi desenvolvida por Robert Blake e Jane Mouton, em 1989. Segundo Schermerhorn *et al* (1999), a grade de liderança mede a preocupação do líder com relação às pessoas e também com relação à produção. DuBrin (2006, p. 271), conceitua a definição de grade de liderança: “é uma estrutura de classificação de estilos de liderança que examina, simultaneamente, as preocupações do líder com a realização da tarefa e com as pessoas”. Assim, entende-se como preocupação com a realização da tarefa, preocupações com metas, resultados, desempenho, lucro e missão. Quanto à preocupação com as pessoas, consideram-se os colegas de trabalho e os membros do grupo.

As teorias dos traços de liderança e comportamentais não são suficientes para explicar o significado de liderança eficaz em todas as situações. Surgem então as teorias da contingência ou situacionais. Estas teorias propõem que não existe um modelo específico para ser um líder eficaz, mas que sim, diante de cada situação, o líder pode adaptar-se e desenvolver diferentes formas de liderança. As teorias contingenciais estudam as variáveis que compõem o ambiente onde o líder está inserido, considerando também os diferentes tipos de comportamentos dos líderes (BERGAMINI, 1994).

Schermerhorn *et al* (1999), afirmam que Fred Fiedler foi quem iniciou as pesquisas na área situacional em meados da década de 60. Esta teoria propõe que a eficácia do grupo depende da combinação entre o estilo de liderança exercido pelo líder e a situação na qual se encontra. Esse modelo especifica as condições sob as quais os líderes deveriam usar os estilos motivados pela tarefa e motivados pelo relacionamento. Fiedler mede o estilo do líder por meio da escala CMP, que corresponde à escala do Colega Menos Preferido. A pesquisa se desenvolve tendo como base a resposta de um questionamento feito aos líderes, onde pede-se que eles descrevam um colega anterior com o qual foram capazes de trabalhar, mas de forma menos adequada, ou seja, seu colega menos preferido.

Segundo DuBrin (2006), a lógica desta pesquisa é que quando as pessoas descrevem seu colega de trabalho menos preferido usando termos positivos, essas pessoas são orientadas

para o relacionamento. Quando o contrário acontece, e pessoas descrevem o seu colega de trabalho menos favorito com termos negativos, esta pessoa é orientada para a tarefa. Outra teoria bem conhecida para as contingências situacionais segundo Schermerhorn *et al* (1999), é a teoria caminho-meta desenvolvida por Robert House, em 1971. Esta teoria propõe que os subordinados sentem-se motivados com relação ao comportamento do líder, sendo que este comportamento deverá demonstrar de alguma forma o atendimento às expectativas dos liderados. Sendo assim, deve ficar clara a relação entre ação e recompensa (BERGAMINI, 1994).

A teoria caminho-meta propõe que existam quatro tipos de comportamento dos líderes, quais sejam: diretivo, apoio, orientado para realizações e participativo. Esta teoria considera ainda duas variáveis contingenciais que são: atributos dos subordinados e atributos do ambiente de trabalho. O comportamento do líder se ajusta de forma a complementar as variáveis contingenciais, influenciando a satisfação, a aceitação do líder e a motivação (SCHERMERHORN *et al*, 1999).

A teoria desenvolvida por Hersey e Blanchard em 1986, leva em consideração especialmente a maturidade dos liderados. Ela diz que cabe ao líder ajustar sua ênfase sobre os comportamentos da tarefa e sobre os comportamentos do relacionamento, de acordo com a maturidade dos liderados em desempenhar suas tarefas. Esta teoria identifica quatro estilos de liderança: a) delegar: alta maturidade - permite que os liderados assumam responsabilidades; b) participar: alta maturidade - envolve um comportamento de apoio e diretivo, a fim de aumentar a motivação da equipe; c) vender: média a baixa maturidade - oferece direção e apoio aos subordinados; d) mandar: baixa maturidade - orientação contínua, uma vez que os liderados não conseguem ou não querem assumir responsabilidades. “Cada um deles destaca uma combinação diferente de comportamentos de tarefa e de relacionamento, de acordo com os liderados situados em cada um dos quatro níveis de maturidade” (SCHERMERHORN *et al*, 1999, p. 230).

Depois de revisadas as principais teorias sobre liderança, bem como as pesquisas de maior relevância na área, parte-se então para a conceituação dos estilos de liderança. Este artigo abordará os seguintes estilos: autocrático, democrático, laissez-faire, carismático, transformacional e transacional.

Para Possi (2006), a liderança autocrática é composta apenas das definições do líder, sem participação dos liderados. Diz ainda que neste estilo de liderança é o líder quem designa cada tarefa bem como a forma de executá-la. Megginson *et al* (1986), já alertavam que a liderança autocrática define os líderes que centralizam as decisões neles próprios e não

permitem que seus liderados as tomem. Quanto ao estilo democrático, Possi (2006), fala da participação e da colaboração. Neste caso os liderados tomam decisões e são responsáveis por suas tarefas, mas sempre com o acompanhamento, supervisão e auxílio do líder. Já Megginson *et al* (1986) conceituam a liderança democrática como aquela que diz respeito aos líderes participativos, ou seja, eles permitem que seus liderados se envolvam nos processos decisórios.

O líder democrático usa do envolvimento do grupo no seu dia a dia, seja nas tarefas básicas ou nas que requerem maior responsabilidade. Quanto à liderança *laissez-faire*, também conhecida como liberal, Megginson *et al* (1986), conceituam como permissiva, ou seja, nesta perspectiva de liderança os liderados fazem o que querem e como querem. Possi (2006) compartilha desta definição, uma vez que atenta para a liberdade completa existente, tendo o líder uma participação mínima na tomada de decisão.

Conforme Schermerhorn *et al* (1999), a abordagem do estilo de liderança carismática foi desenvolvida por House, em 1977, também desenvolvedor da teoria caminho-meta. Este estilo define os líderes autoconfiantes, que têm uma alta necessidade de poder e consideram-se muito eficazes (SCHERMERHORN *et al*, 1999).

Para Robbins (2005), a teoria da liderança carismática demonstra a visão que os liderados têm sobre seus líderes, idolatrando-os e atribuindo a eles capacidades heróicas e extraordinárias. De acordo com esta teoria, um líder carismático é influenciador de sua equipe e é capaz de inspirá-los por meio das suas palavras, ideias e comportamentos. Existem cinco características chave dos líderes carismáticos, sendo elas: visão e articulação, risco pessoal, sensibilidade ao ambiente, sensibilidade às necessidades dos liderados e comportamentos não-convencionais.

DuBrin (2006), fala da importância que tem a visão dentro do conceito de liderança carismática. O líder assim definido apresenta a sua visão de onde a organização está e como tal visão pode ser alcançada.

Conforme Schermerhorn *et al* (1999), Bass desenvolveu o conceito de liderança transformacional e transacional, também na década de 70. Segundo os autores, a liderança transformacional acontece quando os líderes desenvolvem em seus liderados a conscientização e a aceitação dos propósitos e da missão do grupo, tendo a capacidade de ver a equipe como um todo e não apenas o seu papel, a sua função. A liderança transformacional possui quatro dimensões: carisma, inspiração, estímulo intelectual e consideração individualizada. O estilo de liderança transformacional é mais identificado em cargos de alto nível nas organizações, devido à facilidade de se ter oportunidades para propor e comunicar

novas ideias. A liderança transformacional opera em combinação com a liderança transacional.

Para DuBrin (2006), a liderança transformacional tem ligação direta com a liderança estratégica, visando sempre mudanças positivas para a organização. Ainda segundo DuBrin (2006, p. 283), “este tipo de liderança é visto como a chave para revitalizar grandes organizações de diferentes tipos”. Alerta-se ao fato de que em alguns casos este estilo de liderança não é apropriado, como por exemplo, um líder transformacional que tenta fazer grandes mudanças em uma organização que na verdade necessita apenas pequenas mudanças.

Robbins (2005), fala da liderança transacional e correlaciona este estilo de liderança às teorias desenvolvidas pela Universidade de Ohio, ao Modelo de Fiedler e à Teoria Caminho – Meta de House. O líder transacional trabalha com sistema de recompensas, controla o processo produtivo visando a correção de possíveis erros ou falhas e intervém junto aos liderados somente quando os objetivos não são alcançados. Em suma, segundo o autor, a liderança transformacional parece ser superior à liderança transacional, considerando que na liderança transformacional observam-se índices mais baixos de rotatividade, maior produtividade e maior satisfação dos colaboradores.

Robbins (2005), diz o seguinte referindo-se à relação dos líderes com suas equipes:

O desafio enfrentado pela maioria dos executivos, portanto, é o de se tornar um líder de equipe eficaz. Eles precisam desenvolver habilidades como paciência para compartilhar informações, confiar nos outros, abrir mão da autoridade e compreender o momento certo para intervir. Os líderes eficazes dominam a dificuldade de agir com equilíbrio e saber quando deixar a equipe sozinha e quando se deve interceder (ROBBINS, 2005, p. 287).

Assim, é possível constatar quão grandiosos são os desafios enfrentados pelos líderes todos os dias, sendo necessária a união de várias habilidades para o melhor desempenho da equipe e da organização como um todo.

2.3 Desenvolvimento de equipes: Coaching

Diante dos tantos desafios aos quais os líderes são expostos atualmente, percebe-se a necessidade do treinamento, dos processos de melhoria e aprendizado contínuos, de forma individualizada levando em consideração a personalidade e os objetivos de cada um, desta forma apresenta-se o *coaching*. Segundo Krausz (2007), o termo *coaching* pode ser definido como um processo que proporciona a autodescoberta e o aproveitamento do potencial já existente em cada indivíduo, mas que ainda não é utilizado. A mesma autora compara o

coaching a um fermento do crescimento e da superação pessoal e profissional. Este processo não se restringe apenas aos líderes, podendo ser aplicado a qualquer pessoa, a qualquer profissional de qualquer área. Para Ramos (2009) “o *coaching* é um processo de orientação e assessoramento ao desenvolvimento pessoal e profissional do indivíduo, fundamentado em uma relação de ajuda na obtenção dos meios que lhe permitam realizar seu projeto de vida”.

O termo *coaching* teve origem nos esportes, uma vez que a pessoa que desenvolve este processo pode ser vista como um treinador, embora segundo Gil (2001), o *coach* é aquele que diferentemente do treinador visa transformar o atleta em campeão e não apenas treiná-lo. Quando o *coach* detecta algo em desconformidade com objetivo traçado no caminho a ser seguido pelo *coachee* (treinando), ele passa a dar subsídios para que este supere suas dificuldades (GIL, 2001, p. 282).

Através do *coaching* as pessoas e ou grupos têm a possibilidade de se transformar, de refletir a respeito da sua atual visão de mundo, de crenças e valores. O *coaching* busca a ação coerente e eficaz, de forma a se tornar uma provocação construtiva, procurando desafiar e estimular para o aprendizado e desenvolvimento contínuos. O *coaching* parte do aqui e agora, não se desenvolve sobre dados passados, mas sim sobre onde o indivíduo se encontra e onde ele almeja estar amanhã. Este processo tem o envolvimento de duas partes, o *coach* e o *coachee*. *Coach* é quem aplica o processo, é aquele auxilia na obtenção de resultados, já o *coachee* é o cliente, é aquele que vai viver o processo do *coaching*.

Em suma, *coaching* é um tipo especial de colaboração que expande a consciência e a aprendizagem e permite a obtenção de resultados com menos esforço e em menos tempo. *Coach* e *coachee* são parceiros no processo de descoberta das respostas para as dúvidas do *coachee*, e esse, por sua vez, se dispõe a assumir a responsabilidade de agir de acordo com elas (KRAUSZ, 2007, p. 28).

O *coaching* tem relação com diversos processos desenvolvidos dentro e fora da empresa. Mas é importante saber que ele é único e não pode ser confundido com estes processos. Gil (2001) aponta algumas comparações entre *coaching* e outros processos, sendo: em relação à psicoterapia, o *coaching* é voltado para o profissional, enquanto a psicoterapia volta-se para o pessoal; o *coaching* trabalha com o futuro, preocupa-se com o que está faltando e é mais rápido e superficial. Em relação ao aconselhamento, o *coaching* diferencia-se por abranger qualquer empregado, fornecendo elementos para que a pessoa decida se convém mudar ou não.

Quanto à relação do *coaching* com o treinamento, os dois diferenciam-se, pois o primeiro tem seus objetivos definidos ao longo do processo e exige um relacionamento franco

e intenso entre *coach* e *coachee*, enquanto o treinamento normalmente tem os objetivos definidos e operacionais e conta com um relacionamento mais superficial. Em relação ao *mentoring*, as semelhanças são muitas, o que diferencia é o fato de o *mentoring* ser designado a pessoas com alto desempenho na organização, enquanto o *coaching* pode ser aplicado junto a qualquer pessoa, independente do seu nível de desempenho.

Gil (2001), explica que por se tratar de um processo, o *coaching* é aplicado em etapas e são várias as suas caracterizações, por isso ele define algumas como comuns à maioria dos processos de *coaching*. As etapas relacionadas são o estabelecimento de uma relação de confiança, seguida da definição dos objetivos. Posteriormente parte-se para o plano de ação e por fim tem-se o acompanhamento. É interessante atentar ao fato de o *coaching* não ser um cargo, mas sim um papel profissional.

O *coaching* conseguiu arrebatar profissionais de muitos campos de conhecimento já estabelecidos, inclusive da consultoria e do aconselhamento. Um importante desafio que todos enfrentam é associar o desempenho pessoal dos clientes individuais à conquista de sólidos resultados nos negócios. Só quando esses objetivos tiverem condições de serem alcançados de forma consistente, um programa de *coaching* poderá esperar justificar plenamente o investimento que demanda (MARSCHALL, *et al*, 2012, p. 22).

Os líderes atuais precisam tomar consciência do tamanho da importância das pessoas não só para organização, mas também para o progresso de suas próprias carreiras profissionais. Marschall *et al* (2012), atentam ao fato de que quanto mais alto o cargo, quanto mais responsabilidades acumuladas, mais se torna necessária a ajuda e a boa vontade das pessoas, pois para o bom desempenho da equipe como um todo é preciso entender a individualidade de cada colaborador, fazendo com que ele de fato seja visto, ouvido e compreendido dentro da organização.

Para realizar o estudo ora em pauta, propôs-se uma metodologia de pesquisa que oferecesse os instrumentos necessários para a coleta e posterior análise dos dados. Na sessão a seguir, apresenta-se o enquadramento metodológico utilizado pela pesquisadora.

3 METODOLOGIA DA PESQUISA

Para desenvolvimento da presente pesquisa utilizou-se uma combinação de métodos, estudo de caso e pesquisa bibliográfica. Trata-se de uma pesquisa de cunho exploratório e tendo como método, o dedutivo. Quanto à abordagem do problema, a pesquisa caracteriza-se

como quanti-qualitativa, uma vez que para realizar a coleta de dados foram aplicados um questionário e uma entrevista. Este estudo tem como universo de pesquisa os 21 (vinte e um) colaboradores da Empresa “X”, cuja amostra constitui-se também dos 21 (vinte e um) colaboradores da loja, igualando-se ao universo da pesquisa.

Desta forma, a amostra classifica-se como não probabilística por acessibilidade. Os 17 (dezessete) liderados responderam ao questionário, sendo este fechado, onde constaram 26 (vinte e seis) afirmativas, onde instrumento utilizado foi a escala de percepção de Likert. Já os 4 (quatro) líderes participaram de uma entrevista estruturada individual, baseada em um roteiro contendo 7 (sete) questões. Os questionários e as entrevistas foram aplicados no período de 06 a 09 de julho de 2016. Os dados obtidos através dos questionários e das entrevistas serão mantidos sob sigilo, obedecendo ao Termo de Consentimento Livre e Esclarecido.

A análise dos dados ocorreu por meio de estatística descritiva no que se refere aos questionários e quanto às entrevistas, estas foram analisadas através do método interpretativo. Para as respostas das afirmativas constantes no questionário em escala Likert, foram considerados como escores médios de concordância os que estão acima de 3 (três) e de discordância os que se situam abaixo desse índice. Para efeito de análise, as afirmativas 21 (vinte e um) e 26 (vinte e seis) têm uma leitura diferenciada das demais, pois possui entendimento inverso na escala de Likert, apresentada no Quadro 02.

Neste caso, quanto menor a média (1 a 3) maior a concordância do entrevistado. Segundo Cooper e Schindler (2016, p. 279), a escala desenvolvida por Rensis Likert é uma variação da escala de classificação somatória, que consiste em afirmações que expressam atitudes favoráveis ou desfavoráveis em relação ao objeto de interesse, tornando-se necessária a inversão dos escores para uma análise o mais fidedigna possível.

4 APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS

4.1 Perfil dos liderados

Através do questionário aplicado foi possível identificar o perfil dos 17 colaboradores respondentes, conforme se observa no Quadro 01.

Quadro 1 - Perfil dos liderados:

SETOR	GÊNERO		IDADE	TEMPO DE COLABORAÇÃO	ESCOLARIDADE
	Fem	Masc			
CAIXA	2		30 anos	1 a 5 anos	Superior Incomp.
VENDAS	1	5	De 20 até 40 anos	6 meses a 10 anos	E. M. Incomp. até Superior Incomp.
DEPÓSITO		9	De 20 até mais de 40 anos	6 meses a mais de 15 anos	E. F. Incomp. até E. M. Completo

Fonte: Dados da Pesquisa (2016).

Com base nessas características percebeu-se a necessidade de certa dose de sensibilidade, uma vez que se trata pessoas em níveis diferentes. Conforme visto anteriormente, DuBrin (2006), falava sobre a diferenciação dos trabalhadores quanto à habilidade mental ou inteligência, e quanto a sua personalidade. Ficando assim evidente conforme diz a bibliografia, que é de suma importância a capacidade do líder de se comunicar de forma individual com cada um de seus subordinados. O perfil diagnosticado corrobora para a colocação de Macêdo *et al* (2004), pois confirma-se neste caso a necessidade do líder ser um facilitador da aprendizagem dos indivíduos dentro de cada equipe.

4.2 Análise da percepção dos liderados

Os respondentes do questionário foram expostos a uma escala, conforme demonstra o Quadro 02.

Quadro 02 - Escala

ESCALA	OPÇÕES
5	Concordo Totalmente
4	Concordo Parcialmente
3	Indiferente
2	Discordo Parcialmente
1	Discordo Totalmente

Fonte: Dados da Pesquisa (2016).

Diante da análise feita a partir das afirmativas fica evidenciada a boa percepção dos liderados em relação aos seus líderes, uma vez que conforme o Quadro 03, pode-se observar que as médias por setor foram maiores que 3 (três).

Quadro 03 - Comparativo entre setores

MÉDIA GERAL COMPRATIVO ENTRE SETORES	
CAIXA	4,37
VENDAS	3,88
DEPÓSITO	4,01

Fonte: Dados da Pesquisa (2016).

O Quadro 04 a seguir demonstra os índices médios de concordância dos liderados com relação às afirmativas feitas sobre seus líderes.

Quadro 04 - Indicadores de concordância em relação às afirmativas sobre o líder ao qual o colaborador é subordinado.

	AFIRMATIVA	MÉDIA
1	Seu trabalho é avaliado de forma justa pelo seu líder.	4,24
2	Você se sente bem informado pelo seu líder sobre os salários e benefícios da empresa.	3,94
3	O relacionamento de cooperação entre os diversos departamentos da empresa é incentivado pelo líder.	3,82
4	O líder aceita sugestões de mudança.	4,24
5	Você tem uma ideia clara do que o líder espera do seu trabalho.	4,53
6	Você recebe do seu líder as informações necessárias para a realização do seu trabalho.	4,41
7	Você acredita nas informações transmitidas pelo líder aos funcionários.	4,71
8	Você considera que o seu potencial de realização profissional é adequadamente aproveitado pelo seu líder.	4,06
9	O progresso profissional dos funcionários é estimulado pelo líder.	3,59
10	O líder tem interesse no bem-estar dos funcionários.	4,18
11	Os funcionários têm oportunidade de dizer o que pensam da empresa e do seu trabalho.	4,29
12	A permanência de um funcionário na empresa é estimulada pelo líder.	3,76
13	Na sua equipe, opiniões diferentes são debatidas antes de se tomar uma decisão, sem brigas com o líder.	3,82
14	Você tem liberdade para tomar decisões no seu trabalho.	3,53
15	O local de trabalho com relação à infraestrutura é adequado.	4,47
16	Você participa da definição de metas e dos objetivos relacionados ao seu trabalho, juntamente com o líder.	3,12
17	Os funcionários do seu setor sentem-se seguros no ambiente de trabalho (quanto aos riscos de acidentes).	3,82
18	Você se considera bem informado pelo seu líder sobre o que se passa na empresa.	3,71
19	As orientações que você recebe do seu líder sobre o seu trabalho são claras e objetivas.	4,35
20	Você se considera respeitado pelo seu líder.	4,71

21	O seu líder exerce pressão sobre o seu ritmo de trabalho.	3,12
22	Existe reconhecimento, por parte do líder, pelos trabalhos bem feitos pelos funcionários.	4,00
23	O líder dá bons exemplos aos seus funcionários.	4,00
24	O líder incentiva o trabalho em equipe.	4,12
25	Seu líder é para você um fator de motivação no trabalho.	4,06
26	Seu líder é para você um fator de desmotivação no trabalho.	3,59

Fonte: Dados da Pesquisa (2016).

Conforme dados apresentados, observa-se o alto nível de concordância dos liderados com relação aos seus líderes, comprovados mediante os índices. O Quadro 04 baseia-se nas respostas dos 17 liderados, o que proporciona uma visão geral das lideranças na Empresa “X” como um todo. Analisando as respostas dadas por setor, observa-se no caso do setor de caixa, um alto nível de concordância por parte das duas funcionárias que ali atuam, uma vez que apenas nas afirmativas pertinentes ao relacionamento de cooperação entre os departamentos da empresa, definição de metas e objetivos, segurança no ambiente de trabalho e a consideração do líder como um fator de desmotivação foram apresentadas respostas correspondentes ao número 3 da escala. O restante das afirmativas obteve escores de 4 e 5 pontos, o que evidencia alta positividade com relação à percepção das lideradas quanto à liderança exercida sobre elas, bem como ao ambiente de trabalho no qual estão inseridas.

Analisando as respostas obtidas com relação ao setor de vendas, observam-se algumas discrepâncias no setor, uma vez que para a mesma afirmativa foram estipulados índices totalmente controversos. Afirmativas como “seu trabalho é avaliado de forma justa pelo seu líder” e “você se sente bem informado pelo seu líder sobre os salários e benefícios da empresa” obtiveram escores de 2 até 5 pontos. Os respondentes 1 e 2 demonstraram maior discordância, enquanto os respondentes 3, 4, 5 e 6 mostraram maior concordância em relação às afirmativas expostas a eles. Não foi possível fazer uma relação entre o perfil dos respondentes com as suas respostas, uma vez que tanto os jovens como os mais experientes, tanto os com mais tempo de casa, quanto os com menos tempo, apresentaram discrepância em suas respostas. Com relação à afirmativa “você tem liberdade para tomar decisões no seu trabalho”, obteve-se uma resposta com escore 1 e os outros cinco respondentes mantiveram-se indiferentes a esta afirmação. Isso demonstra que o sujeito que respondeu “discordo totalmente” pode estar se sentindo desmotivado ou pressionado de alguma forma, ao mesmo

tempo em que se alerta para o fato dos demais respondentes terem se mostrado indiferentes a esta questão.

Quanto ao setor de depósito, observa-se através da média geral do setor, de 4,01 que os liderados também apresentam um alto nível de concordância com relação a liderança desempenhada sobre eles. Assim como o setor de vendas, algumas discrepâncias são evidenciadas enquanto são analisados os dados obtidos através dos questionários aplicados a este setor. Nas afirmativas “você tem uma ideia clara do que o líder espera do seu trabalho” e “você recebe do seu líder as informações necessárias para a realização do seu trabalho” observam-se respostas com escores entre 4 e 5, dadas por 8 respondentes (89%).

No entanto, em ambas afirmativas um mesmo sujeito respondeu com escores 2 e 1, respectivamente, o que demonstra talvez uma objeção quanto ao colaborador e não quanto ao setor. Na afirmativa “o líder tem interesse no bem-estar dos funcionários”, cinco respondentes (56%), elegeram o escore 5 como resposta, dois (22%), responderam com escore 4 e dois respondentes (22%), elegeram escore 1 e 2. Torna-se necessário chamar atenção sobre o fato de novamente ser preciso olhar o indivíduo e não o setor como um todo. A afirmativa “a permanência de um funcionário na empresa é estimulada pelo líder” apresenta o mesmo cenário de respostas da afirmativa mencionada anteriormente, o que torna necessário o mesmo apontamento. Na afirmativa “o líder dá bons exemplos aos seus funcionários”, a maioria (77%) dos respondentes utilizou-se dos escores 4 e 5, porém mais uma vez obteve-se uma resposta de escore 1 e uma de escore 2. Chama atenção novamente, a impossibilidade de vincular o perfil dos respondentes às respostas, uma vez que estas respostas que correspondem a discordâncias foram dadas aleatoriamente por sujeitos diferentes em afirmativas diferentes.

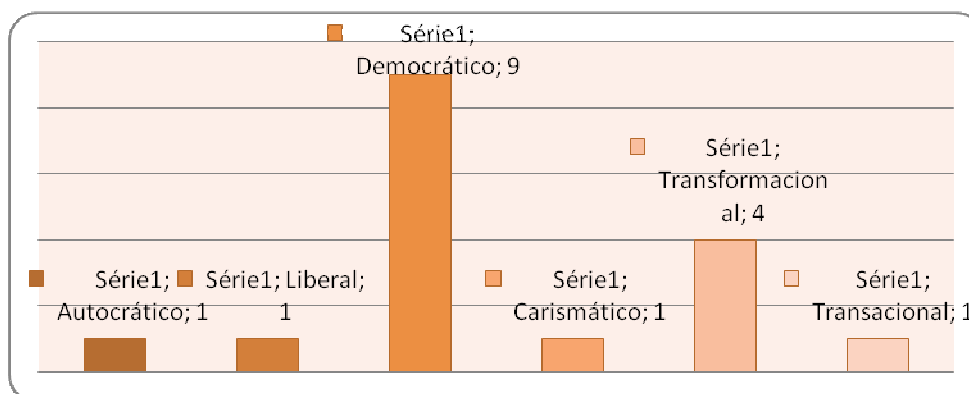
Na análise da Empresa “X” como um todo, atenta-se para as afirmativas 25 e 26, onde uma afirmação contradiz a outra com a intenção de permitir a verificação da veracidade das respostas. Apesar do resultado obtido, considerando a inversão dos escores da afirmativa “seu líder é para você um fator de desmotivação no trabalho” não ter sido exatamente o mesmo da afirmativa “seu líder é para você um fator de motivação no trabalho”, percebeu-se que os valores foram próximos, tendo a afirmativa 25 que trata da motivação, uma média geral de 4,06 e a afirmativa 26 que trata da desmotivação, uma média de 3,59.

Os respondentes do questionário foram também submetidos a uma pergunta sobre o ambiente de trabalho, sendo: “Para você, o ambiente de trabalho da empresa é adequado?”, dos 17 entrevistados apenas 1 respondeu “não”, os 16 restantes responderam que “sim”.

Demonstrando que para a grande maioria dos colaboradores a Empresa “X” apresenta sim um bom ambiente de trabalho, sendo este adequado aos seus funcionários.

Os liderados foram também analisados quanto à percepção sobre o estilo de liderança dos seus líderes. Foram apresentadas seis (6) alternativas, onde cada uma caracterizava um estilo de liderança, sendo necessário que os respondentes escolhessem a alternativa que mais se enquadrava ao seu líder.

Gráfico 04 - Estilos de Liderança



Fonte: Dados da Pesquisa (2016).

Analisando o Gráfico 01 percebe-se que a maioria dos liderados (53%), define o estilo de liderança dos seus líderes como democrático. A análise setorial vem ao encontro da análise geral, uma vez que no setor de caixa, por unanimidade, a alternativa escolhida correspondia ao estilo democrático. No setor de vendas, dos 6 liderados, 4 escolheram também a alternativa referente ao estilo democrático; no setor de depósito, dos 9 respondentes, 3 escolheram a alternativa correspondente ao estilo democrático e outros 3 escolheram a alternativa correspondente ao estilo transformacional; os outros 3 respondentes selecionaram cada um, uma das outras alternativas. Conforme aponta Megginson *et al* (1986), a liderança democrática usa do envolvimento do grupo, pois trata-se de uma liderança participativa onde os colaboradores são ouvidos e têm suas palavras consideradas mediante as tomadas de decisão.

4.3 A leitura dos entrevistados (gestores)

As verbalizações apresentadas na sequência demonstram a percepção dos líderes com relação a si próprios e aos seus liderados.

No que se refere à definição de si próprio enquanto líder da Empresa “X” as respostas obtidas condizem com o conteúdo estudado, sendo que para autores como Bergamini (1980),

o líder é um facilitador, responsável por auxiliar os colaboradores no alcance das metas empresariais e pessoais. Esta afirmação pode ser confirmada pelo depoimento de alguns entrevistados:

Eu acredito ser um líder bem acessível em relação a questionamentos e discussões [...] o colaborador precisa de orientação (Respondente 1)
Eu procuro influenciar as pessoas de forma positiva, procurando manter os meus colaboradores motivados para desenvolver da melhor forma possível suas funções e atingir os objetivos da empresa (Respondente 4).

Quando questionados sobre qual a função de um líder, as respostas dos 4 líderes vieram ao encontro do que diz a literatura exposta sobre liderança, evidenciando que, conforme Robbins (2005), o líder deve ter a capacidade de influenciar os liderados. Para Bergamini (1994), esta influência se dá de forma intencional, considerando que a liderança é um fenômeno grupal. Conforme Fiorelli (2003), o líder estimula nos liderados ações e desenvolvimento, assim motivando-os diariamente.

Acho que a função de um líder é saber motivar a sua equipe diariamente (Respondente 3)
Eu considero que tem a função de motivar, conduzir, capacitar os seus colaboradores, gerenciar os processos de trabalho e monitorar os resultados (Respondente 4).

Sobre os problemas de insubordinação dentro do quadro de recursos humanos, estudiosos como Macêdo *et al* (2004), lembram que o conflito é algo positivo nas organizações, uma vez que não representam a superioridade de um colaborador sobre outro, mas sim a maneira para que opiniões sejam externadas e mudanças positivas sejam realizadas.

Acredito que se uma tarefa não é feita ela tem que ser cobrada, pra ser refeita, cobrada também pra não acontecer novamente, pra não ocasionar retrabalho, insatisfação de clientes, perda de vendas, enfim. A insubordinação acontece, e é tratada individualmente (Respondente 2).

Quando o tema abordado foi o desempenho da equipe, os quatro líderes responderam de forma unânime, salientando o bom desempenho de suas equipes. Conforme Vroom (1997), é extremamente difícil fazer com que as pessoas que compõe a organização direcionem suas forças para a realização das metas da empresa, sendo esta uma das maiores dificuldades enfrentada pelos líderes. Manter um bom desempenho depende de ações diárias de maneira a alimentar a motivação de cada indivíduo. Macêdo *et al* (2004), alertam ao fato de que toda ação tem como origem uma motivação.

O desempenho da minha equipe é um desempenho bom [...] tem o que melhorar, eu sei, sempre tem e sempre vai ter (Respondente 2)
 Considero que a gente tem um desempenho bem satisfatório, as metas normalmente são alcançadas e mesmo agora em momentos mais difíceis, com a crise e tudo mais, ainda assim a gente se mantém competitivo no mercado (Respondente 4).

Ao serem questionados sobre a forma como consideram o seu relacionamento com os seus colaboradores observa-se que, na percepção dos gestores, há um relacionamento bem positivo entre líderes e liderados. Marschall *et al* (2012), falam da dependência dos gestores com relação aos seus subordinados, alertando que para um bom desempenho da equipe é preciso entender a individualidade de cada colaborador.

[...] eu acredito que é bem positivo (Respondente 2)
 [...] a gente tem um relacionamento muito bom, dentro da minha equipe surgiu um grande grupo de amizade, é isso que nos ajuda a seguir todos os dias na mesma empresa (Respondente 3).

Quanto à comunicação, os gestores também responderam de forma parecida, garantindo ter uma boa comunicação com seus liderados. Conforme Macêdo *et al* (2004), a comunicação tem grande importância na organização, principalmente a comunicação face a face, sendo que esta garante um melhor entendimento entre as partes, uma vez que contam-se com elementos como gestos, expressões faciais, tom de voz, entre outros.

Às vezes de modo formal, através de circulares, avisos, comunicados, mas principalmente no dia a dia, no diálogo. Acredito que seria mais... Essa comunicação ela é mais... Ela dá mais resultado (Respondente 2)
 De forma clara e objetiva (Respondente 4).

Quando questionados sobre qual a principal dificuldade, enquanto líder da Empresa “X”, as colocações mais relevantes foram:

[...] tu se pôr no lugar do teu colaborador, porque às vezes tu não enxerga a situação e as vezes tu julga, e depois tu pensa e repensa e às vezes tu pode ter julgado errado, ou ter uma atitude errada, né, positiva ou negativamente (Respondente 2)
 É motivar a equipe todo dia (Respondente 3).

Percebe-se que as principais dificuldades estão relacionadas diretamente aos colaboradores, o que demonstra clara relação com o que diz Gubman (1999), que fala sobre a importância das pessoas nas organizações, sendo elas uma das maiores preocupações dos gestores. Os colaboradores têm de fato fundamental importância dentro da organização, constata-se isso diante das respostas dos líderes, uma vez que suas maiores dificuldades estão

diretamente relacionadas a eles, seja no que se refere a mantê-los motivados, compreendê-los ou administrar de forma adequada os conflitos existentes.

5 CONCLUSÃO

A presente pesquisa objetivou identificar a influência do estilo de liderança exercido pelos gestores sobre o desenvolvimento da sua equipe. Sendo assim, considerando as respostas dos líderes e liderados, constatou-se que o estilo de liderança exercido pelos gestores influencia de forma positiva o desenvolvimento das equipes, uma vez que afirmativas constantes no questionário respondido pelos liderados como “você tem uma ideia clara do que o líder espera do seu trabalho” e “você se considera respeitado pelo seu líder” obtiveram médias 4,53 e 4,71 respectivamente, o que demonstra alta concordância. Quando perguntados sobre o ambiente de trabalho, os liderados também demonstraram-se, em sua maioria, satisfeitos com o ambiente atual. A entrevista realizada com os líderes vai ao encontro dos resultados obtidos junto aos liderados, as percepções dos líderes foram positivas e demonstram satisfação quanto ao desempenho e desenvolvimento das suas equipes.

Foi possível identificar os estilos de liderança existentes em cada setor da Empresa “X”. Relacionando os dados obtidos através da pesquisa, pôde-se verificar que os três setores analisados são liderados com base no estilo democrático. Percebeu-se que os liderados reconhecem claramente quem é o seu líder, assim como demonstram alta concordância com as afirmativas relacionadas ao líder aceitar sugestões de mudança, o liderado ter oportunidade de se comunicar e o líder incentivar o trabalho em equipe. Estas afirmações obtiveram médias acima de 4 pontos. A percepção dos líderes também justifica uma liderança baseada no estilo democrático, pois garantem ser acessíveis, motivadores e incentivadores, ao mesmo tempo em que participam e supervisionam as tarefas.

A relação do perfil dos liderados quanto ao estilo de liderança exercido sobre eles, demonstrou que apesar da eclética gama de colaboradores que compõe o quadro de recursos humanos da Empresa “X”, todos são liderados com base no mesmo estilo de liderança, sendo este o democrático. Assim torna-se perceptível a flexibilidade exigida ao líder, pois tratam-se de pessoas que trabalham no mesmo setor, mas com idade, escolaridade e tempo de colaboração dentro da empresa bastante diferentes.

Quanto à perspectiva dos colaboradores com relação à liderança, mais uma vez obtiveram-se resultados positivos. Os liderados se posicionaram de forma satisfatória a afirmativas como “seu trabalho é avaliado de forma justa pelo seu líder” e “o líder dá bons

exemplos aos seus funcionários”, uma vez que estas obtiveram escores de 4,24 e 4 pontos, isso demonstra alta concordância com relação a estas afirmativas.

Não houve limitadores para o desenvolvimento deste trabalho, pois os entrevistados compreenderam e responderam aos instrumentos de pesquisa de maneira clara e objetiva. Apesar de o presente estudo ter chegado a resultados satisfatórios, atenta-se ao fato de que em algumas afirmativas, apesar da maioria dos respondentes terem se mostrado satisfeitos, houve também respostas bastante negativas. Não foi possível vincular um perfil a determinadas respostas, o que demonstra talvez um problema individual e não um problema do setor. Sugere-se que seja desenvolvido um processo de *coaching*, setor a setor de forma individual, com o objetivo de ajudar os colaboradores a se autodescobrirem, fazendo com que seja aproveitado integralmente o potencial que já existe em cada um deles. Outra sugestão, agora no âmbito acadêmico, seria um futuro estudo nesta empresa, com objetivo de avaliar o colaborador individualmente e não generalizando um setor.

REFERÊNCIAS

BERGAMINI, Cecília W. *Desenvolvimento de recursos humanos: uma prática estratégica de desenvolvimento organizacional*. São Paulo: Atlas, 1980.

_____. *Liderança: administração do sentido*. São Paulo: Atlas, 1994.

BRANDÃO, Luciana A. P. (2016). *Desenvolvimento de lideranças: um relato de experiência em uma empresa de prestação de serviços*. Repositório Digital Lume UFGRS. Disponível em: <<http://www.lume.ufrgs.br/>>. (Acessado em 25/10/2016).

COOPER, R. Donald; Schindler, S. Pamela. *Métodos de Pesquisa em Administração*. São Paulo: Bookman, 2016.

DUBRIN, Andrew J. *Fundamentos do comportamento organizacional*. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2006.

FIORELLI, José Osmir. *Psicologia para administradores: integrando teoria e prática*. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2003.

GARRETT, Alexandre. *Crenças e valores em nossas organizações*. São Paulo: Editora de Cultura, 2006.

GIL, Antonio Carlos. *Gestão de Pessoas: enfoque nos papéis profissionais*. São Paulo: Atlas, 2001.

GRIFFIN, Ricky W.; Moorhead, Gregory. *Fundamentos do comportamento organizacional*. São Paulo: Ática, 2006.

GUBMAN, Edward. *Talento: desenvolvendo pessoas e estratégias para obter resultados extraordinários*. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

KRAUSZ, Rosa R. *Coaching. Executivo: a conquista da liderança*. São Paulo: Nobel, 2007.

MACÊDO, Ivanildo Izaiasde; et al. *Aspectos comportamentais da gestão de pessoas*. 3. ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2004.

MARSHALL, Goldsmith; et al. *Coaching: o exercício da liderança*. Rio de Janeiro: Elsevier, 2012.

MEGGINSON, Leon C.; Mosley, Donald C.; Pietri, Jr., Paul H. *Administração: conceitos e aplicações*. São Paulo: Harbra, 1986.

MORAIS, Roberto Tadeu Ramos. *Administração: conceitos e práticas*. Taquara: Faccat, 2007.

POSSI, Marcus. *Gerenciamento de Projetos: volume 2: aspectos humanos e interpessoais*. Rio de Janeiro: Brasport, 2006.

RAMOS, Juliana O. *A utilização do coaching como ferramenta de desenvolvimento dos profissionais da agência Imigrante da Caixa*. Repositório Digital Lume UFRGS. Disponível em: <<http://www.lume.ufrgs.br/>>. (Acessado em 25/10/2016).

ROBBINS, Stephen P. *Comportamento organizacional*. 11. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005.

SCHERMERHORN, Jr., John R.; et al. *Fundamentos do comportamento organizacional*. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 1999.

VROOM, Victor H. *Gestão de pessoas, não de pessoal*. 8. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1997.