

Eixo Empresarial: ESTILOS DE LIDERANÇA: UM ESTUDO DE CASO

Júlio Cesar Rapachi De Lima
Suelen Geíse Telocken
Carlos V. M. Mariño
Rodrigo Favarin
Odette B. Schlabit

O presente trabalho tem como objetivo geral estudar a influência da liderança sobre os colaboradores da empresa Alpha, tendo como base a figura do líder. Este trabalho centra-se em um estudo de caso único, sendo que os instrumentos adotados para a coleta dos dados foram entrevista e questionário, ambos de natureza qualitativa. A pesquisa classifica-se como descritiva, utilizando-se de técnicas padronizadas de coleta de dados, tais como o questionário, entrevista e a observação sistemática. Através do levantamento das informações percebe-se que o tipo de liderança exercido mais assiduamente na empresa é o benevolente, associado ao estilo consultivo, demonstrando que a imagem desse líder exerce influência no trabalho de seus colaboradores.

Palavras chave: Liderança; Tipo; Estilo; Percepção.

1. INTRODUÇÃO

O talento humano passou a ser tão importante para as organizações quanto o próprio negócio, pois é o elemento essencial para sua preservação, consolidação e sucesso organizacional. Para isso as organizações estão buscando um relacionamento melhor entre as pessoas, incentivando o trabalho em equipe, a harmonia no grupo e enfatizando a importância dos líderes para o desenvolvimento destes talentos (VERGARA, 2003). Em função disso, têm-se como objetivos identificar o tipo e estilo de liderança, praticados na empresa estudada; buscar relacionar as ações e figura do líder com a existência de relacionamentos de confiança e contribuir com os processos de gestão de pessoas, identificando o tipo mais adequado de liderança para a equipe em estudo.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

Liderar é obter resultado através de outras pessoas (VECCHIO, 2008) utilizando-se de recursos que impulsionem os liderados a realização dos objetivos comuns (LEVEK; MALSCHITZKY, 2002). Para tanto, os gestores devem adotar uma liderança educativa, não somente motivando os colaboradores para atingirem metas, mas as redesenhando à medida que as circunstâncias vão mudando (OLIVEIRA, 2010).

Os tipos de líder, segundo Nogueira (2007), são o autoritário que toma todas as decisões sozinho, o benevolente que a sua decisão tem certa influência dos liderados, o consultivo que consulta os liderados através de votação e após toma a decisão e o democrático participativo que realiza a tomada de decisão juntamente com os liderados.

Relativo aos estilos de liderança há três estilos comportamentais de líderes: o Transformacional que é carismático, e valoriza, motiva e inspira os liderados (MASSIE apud MAXIMIANO, 2004; ALVEZ, 2009); o Transacional que recorre a recompensas ou ameaças para fazer com que os funcionários trabalhem rumo às metas organizacionais (MAXIMIANO, 2004) e o Laissez-faire que evita resolver conflitos ou assumir responsabilidades, o que pode impactar negativamente na eficácia e na satisfação dos colaboradores (BERGAMINI, 2008).

Logo, os resultados da liderança atingidos podem ser o Esforço extra, a Eficácia e a Satisfação a partir do relacionamento de confiança estabelecido entre a liderança e o liderado (CARDOSO, 2011) e da boa administração do ambiente de trabalho com intuito de aumentar a eficácia dos seus liderados (VECCHIO, 2008).

3. METODOLOGIA

A pesquisa é um estudo de caso único, realizada em uma empresa comercial de Cruz Alta e região, denominada aqui com o pseudônimo de “Alpha”, como forma de preservar e não expor os envolvidos. Também é classificada como descritiva, a qual visa descrever as características de determinadas populações ou fenômenos ou, então, o estabelecimento de relações entre variáveis (GIL, 2011).

Os instrumentos adotados para a coleta dos dados foram entrevista, onde se realizou uma abordagem geral para que a parte entrevistada tivesse uma breve noção do tema respondendo as questões de forma mais informal, sendo aplicado na sequência um questionário, composto por perguntas abertas e fechadas, dividido em questões que

abordaram os 4 tipos de liderança (autoritária, benevolente, consultiva e democrática) definidos por Nogueira (2007) e o estilo de liderança (Transformacional, Transacional e Laissez-faire) de Massie (apud Maximiano, 2004). A construção do instrumento de coleta se deu por meio de pesquisa bibliográfica.

Foi escolhido o sistema de perguntas abertas para obter-se uma melhor interpretação das respostas das perguntas de múltipla escolha, complementando-as (MARCONI; LAKATOS, 2003).

A entrevista e a aplicação do questionário realizaram-se na segunda quinzena de setembro 2015. Após a aplicação dos questionários, as quatorze (14) funcionárias da empresa, abrangendo as lojas de Cruz alta e Panambi, representando 100% da população, procedeu-se a análise dos dados quantitativos e qualitativos e resultados da pesquisa. Após a coleta dos dados junto aos colaboradores da empresa pesquisada e lançados em planilha Excel, procedeu-se a análise dos mesmos.

Referente a empresa estudada, o seu ramo de atuação e em bijuterias e acessórios. Tem sua sede na cidade de Maringá (PR) com filiais em Panambi (4 funcionários) e em Cruz Alta (10 funcionários). A gestão é compartilhada, sendo que a administração acontece de forma organizada, com papéis bem definidos, de maneira autônoma por parte dos colaboradores.

O proprietário optou como regra não contratar gerentes e líderes, mas sim formar líderes, principalmente jovens de primeiro emprego. Segundo ele, isto se deve à dificuldade em achar profissionais prontos no mercado e também à facilidade em formar líderes a partir do próprio grupo, criando uma atmosfera de valorização das pessoas.

Atualmente a empresa passa por uma fase negativa, decorrente da expansão do mercado e facilidades em comprar produtos similares na internet. Outro empecilho que dificulta um melhoramento na empresa decorre nas tomadas de decisão, pois como as mesmas dependem do aval do dono, fica quase impossível de atender todas as necessidades das duas lojas, Cruz alta e Panambi. Com esta estrutura de dependência do dono nas tomadas de decisão e motivação de seus colaboradores, a sua saída em decorrência de um acidente afetou diretamente o clima organizacional e os negócios da empresa. Sua gerente tomou a frente dos negócios e a difícil tarefa de substituir aquela figura que para as funcionarias era sinônimo de liderança em ambas as lojas.

4. ANALISES DOS RESULTADOS

A partir das entrevistas realizadas com as colaboradoras da empresa, segue os resultados quantitativos nas tabelas 1 e 2.

Tabela 1 - Tipos de liderança

Tipos	Sempre	Às vezes	Nunca	Total de quest.
Autoritário	28,57%	35,71%	35,71%	100,00%
Benevolente	71,43%	28,57%	0,00%	100,00%
Consultivo	39,29%	60,71%	0,00%	100,00%
Democrático	39,29%	53,57%	7,11%	100,00%

Referente ao tipo de liderança exercido, representado na tabela 1, percebe-se que os colaboradores consideram que, na maioria das vezes, o líder assume postura benevolente (71,43%) o que, conforme Nogueira (2007), o líder toma a decisão, mas escuta os subordinados. Ou seja, a sua decisão tem certa influência dos liderados. Essas liberdades que os colaboradores têm em expressar suas opiniões são reflexos da sintonia e da confiança que existe entre líder e liderados (CARDOSO, 2011).

Tabela 2 - Estilos de liderança

Estilo	Sempre	Às vezes	Nunca	Total de quest.
Transformacional	79,59%	17,35%	3,06%	100,00%
Laissez-faire	83,33%	16,67%	0,00%	100,00%
Transacional	70,41%	17,35%	12,24%	100,00%

Fonte: Elaborado pelo autor (2015)

Conforme a tabela 2, o estilo de liderança percebido pela equipe foi o modelo Laissez-faire (83,33%). Esse tipo de liderança pode impactar negativamente na eficácia e na satisfação dos colaboradores, uma vez que o líder evita assumir responsabilidades e resolver conflitos (BERGAMINI, 2008). Já Robbins (2007) considera que em muitas situações, as ações dos líderes são irrelevantes, visto que, certas variáveis individuais, organizacionais ou relativas ao trabalho em si podem funcionar como substituta da liderança ou neutralizar a capacidade formal de o líder influenciar positivamente ou negativamente as atitudes e eficácias de seus liderados.

Vale ressaltar que as colaboradoras indicaram também o estilo transformacional (79,59%) que se refere ao líder com carisma, com grande poder de influência sobre os liderados, que valoriza cada membro do grupo, estimula a criatividade e inovação da equipe no sentido de solucionar problemas existentes e que motiva e inspira os liderados a enfrentarem grandes desafios, gerando grandes expectativas (ALVES, 2009)

Por fim foram respondidos os questionamentos da entrevista aberta.

Na Questão 01: “Qual a sua opinião sobre a responsabilidade do líder nos resultados (motivação) dos colaboradores?” obteve-se unanimidade na afirmação de que o líder deve estar presente e de certa forma incentivar seus liderados a focarem em seus objetivos. Conforme exemplificados nos relatos dos colaboradores “O líder é o grande incentivador dentro da empresa, é ele quem garante a harmonia da equipe, que impulsiona os resultados. É um espelho para os colaboradores, é um estimulador de resultados” e “Para um colaborador estar motivado o líder também precisa estar, pois, muitas vezes, o colaborador se espelha nele, então um líder tem que sempre estar inovando e fazendo seu colaborador se sentir importante e valorizado”. Esses relatos estão em concordância com Campos (1989), que afirma que a liderança é uma ação de persuadir pessoas, para que elas façam o que precisa ser feito e atingir um objetivo estimado.

Quanto a Questão 02: “De que forma você define o modo que é conduzida a equipe de trabalho dentro da empresa? Você se sente apenas um cumpridor de tarefas ou uma parte viva e integrante da organização?”, todas as respostas remetem a um bom relacionamento da forma como é conduzida a empresa e, ao mesmo tempo, todas as colaboradoras se definem como parte viva e integrante da organização. As respostas vão

ao encontro de Maximiano (2004), que considera a liderança é a influência interpessoal exercida numa situação e dirigida através do processo da comunicação humana à execução de um ou de diversos objetivos específicos.

A **Questão 03:** “Você recebe algum retorno do seu líder sobre seus resultados? ” Conforme os relatos apresentados, é possível perceber que os colaboradores da empresa sempre recebem retorno, seja ele positivo ou negativo de seus resultados. De acordo com Robbins (2004), planeje as tarefas conforme as necessidades individuais para que elas maximizem o potencial de motivação no trabalho.

A **Questão 04:** “Como esse líder trabalha e define os resultados da equipe? Tem alguma influência da equipe ou é somente uma decisão do líder? ”. Transcrevem-se, a seguir, algumas colocações dos entrevistados, consideradas relevantes para esta pesquisa: “Os resultados são sempre compartilhados, tenho oportunidades de expressar minha opinião, sou ouvida, mas nem sempre a decisão final é a nossa” e “De forma muito eficiente, todos nós opinamos”. Percebe-se assim que organizações estão buscando um relacionamento melhor entre as pessoas, incentivando o trabalho em equipe, a harmonia no grupo e enfatizando a importância dos líderes para o desenvolvimento destes talentos (VERGARA, 2003).

Já a **Questão 05:** “Como descreve as relações entre você e a liderança da empresa?” São exemplificadas algumas das colocações dos entrevistados: “A confiança, tem sido um ponto forte na empresa, pois é visto que podemos contar e confiar umas nas outras, o que só faz com que a empresa cresça junto com seus colaboradores unidos”; “Tem bastante confiança em sua equipe para que obtenha o mesmo resultado de todos” e “Acredito ser uma relação estável, onde ajudo no crescimento da empresa e a empresa me ajuda no crescimento, tanto profissional, quanto pessoal”. Esses discursos remetem a consideração de Cardoso (2011) que acredita que a confiança seja um elo essencial entre a liderança e o liderado.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Embora as respostas apontem um líder que não se envolva em conflitos ou exista uma negação da liderança, as respostas abertas da pesquisa indicaram uma harmonia e tratamento diferenciado por parte desse líder, onde o sentimento descrito pelas funcionárias remete a um líder que sabe equilibrar, trabalhar, motivar e incentivar suas lideradas. Premissas essas que se completam ao analisar o segundo estilo percebido entre as colaboradoras, que fala de um líder transformacional, uma liderança que cativa, é exemplo e principalmente confia em suas lideradas. Conforme o proprietário, “no mundo globalizado em que vivemos, onde alguns valores se perderam quem investe em pessoas terá sucesso, pois as pessoas precisam ser felizes dentro da organização e, com isso, o lucro será a consequência certa e bem vinda”. Esse elo de confiança é o resultado do tipo de liderança apontado pelas colaboradoras como o mais presente na empresa pesquisada.

Por ser este um trabalho acadêmico e tratar diretamente da influência da liderança nos colaboradores em uma única empresa, considerando-se as dimensões do processo de influência, torna-se claro que muito ainda precisa ser pesquisado e aprofundado a respeito.

6. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ALVES, A. S. V. Estilo de liderança da líder do conselho executivo numa escola básica dos 2º e 3º ciclos pública da região autónoma da Madeira. Funchal, 2009. Dissertação (mestrado em Administração Educacional). Universidade da Madeira. Disponível em: <<http://www.citma.pt/Uploads/Armando%20Alves.pdf>>. Acesso em: 14 abr. 2014.

BERGAMINI, C. W. Motivação nas organizações. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

CAMPOS, W. E. Chefia - sua técnica, seus problemas, 16ª ed. São Paulo, Fundação Getúlio Vargas, 1989.

CARDOSO, P. A. C. Desenvolvimento de liderança e competências: a experiência de universitários com a livre iniciativa. Dissertação de mestrado - Pontifícia universidade católica de são Paulo-PUC/SP. São Paulo, 2011. Disponível em: <http://www.sapientia.pucsp.br/tde_busca/arquivo.php?codArquivo=12991> Acesso em: 30/03/15.

GIL, A. C. Métodos e Técnicas de Pesquisa Social, 6ª ed., são Paulo, Atlas, 2011.

LEVEK, A. R. H. C.; MALSCHITZKY N. Liderança. In: Gestão do capital humano. Coleção Gestão Empresarial. Curitiba - PR: AFESBJ, FAE, Business School, Gazeta do Povo, 2002, pág. 33-46.

MARCONI, M. A. ; LAKATOS, E. M.; Fundamentos de Metodologia Científica, 5ª ed., São Paulo, Atlas, 2003.

MAXIMIANO, A. C. A. C. Teoria Geral da administração: da revolução urbana à revolução digital. 4. ed. São Paulo, Atlas, 2004.

NOGUEIRA, A. M. Teoria geral da administração para o século XXI, São Paulo, Ática, 2007.

OLIVEIRA, M. A. Comportamento organizacional para a gestão de pessoas: como agem as empresas e seus gestores. São Paulo, atlas, 2010.

ROBBINS, S. P. Fundamentos do Comportamento Organizacional, 7º ed., São Paulo, Pearson Prentice Hall, 2007.

VECCHIO, R. P. Comportamento Organizacional, 6º ed., São Paulo, Cengage Learning, 2008.

VERGARA, S. C. Gestão de pessoas. 2. ed. São Paulo : Atlas, 2003.