



UNIVERSIDADE FEDERAL RURAL DO SEMI-ÁRIDO
DEPARTAMENTO DE AGROTECNOLOGIA E CIÊNCIAS SOCIAIS
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO

GABRIELA BARBOZA PEREIRA

ESTILO DE LIDERANÇA NAS UNIDADES DE NEGÓCIOS DO GRUPO USE

MOSSORÓ - RN
2014

GABRIELA BARBOZA PEREIRA

ESTILO DE LIDERANÇA NAS UNIDADES DE NEGÓCIOS DO GRUPO USE

Trabalho de conclusão de curso apresentado à Universidade Federal Rural do Semi-Árido (UFERSA), Departamento de Agrotecnologia e Ciências Sociais como requisito parcial para obtenção do título de Bacharel em Administração.

Orientadora: Profa. Msc. Danielle de Araújo Bispo (UFERSA)

MOSSORÓ -RN

2014

O conteúdo desta obra é de inteira responsabilidade de seus autores

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)

Biblioteca Central Orlando Teixeira (BCOT)

Setor de Informação e Referência

P436e Pereira, Gabriela Barboza

Estilo de liderança nas unidades de negócio do Grupo USE. /
Gabriela Barboza Pereira -- Mossoró, 2014.

49f.: il.

Orientadora: Prof^ª. MsC. Danielle de Araújo Bispo

Monografia (Graduação em Administração) – Universidade
Federal Rural do Semi-Árido. Pró-Reitoria de Graduação.

1. Estilo de Liderança. 2. Grupo USE. 3. Líderes. 4.
Subordinados. I. Título.

RN/UFERSA/BCOT /495-14

CDD: 658.4092

Bibliotecária: Vanessa Christiane Alves de Souza Borba

GABRIELA BARBOZA PEREIRA

**ESTILO DE LIDERANÇA NAS UNIDADES DE NEGÓCIOS DO GRUPO
USE**

Trabalho de Conclusão do Curso
apresentado à Universidade Federal
Rural do Semi-Árido (UFERSA),
Departamento de Agrotecnologia e
Ciências Sociais (DACS), para obtenção
do título de Bacharel em Administração.

APROVADA EM: 06 / 08 / 2014

BANCA EXAMINADORA

Profª. MsC. Danielle de Araújo Bispo (UFERSA)

Presidente

Prof. MsC. Inácia Gírlene Amaral (UFERSA)

Primeiro Membro

Prof. Dra. Agostinha Mafalda Barra de Oliveira (UFERSA)

Segundo Membro

À Deus pelo dom da vida e à minha mãe que sempre me deu o melhor que pôde para que eu chegasse onde estou, além do apoio incondicional sempre.

AGRADECIMENTOS

Agradecer primeiramente a Deus, por ter me concedido a vida, por ter permitido que eu chegasse até aqui e, por ter me dado força para seguir e concluir essa trajetória em minha vida, superando os obstáculos e aprendendo a cada dia mais.

À minha família pelo apoio, e compreensão nos momentos em que necessitei ficar ausente, e principalmente pelo incentivo durante essa etapa.

A minha querida orientadora Prof. Msc Danielle Araújo Bispo, pelo empenho, dedicação e paciência para comigo, além de ter depositado confiança e ter compreendido todos os problemas que enfrentei durante essa jornada.

A todos os professores do curso de administração, pelo conhecimento transpassado e o ensinamento que me deram.

Aos gestores e colaboradores do grupo USE pela disponibilidade, e boa vontade de cada um afim de colaborar com esta pesquisa.

Aos meus amigos, de uma forma geral, que me aconselharam, e me deram força para concluir esse curso. Meu muito obrigada principalmente às minhas amigas Juliana Carvalho, Aline do Vale e, Mayza Araújo que foram minhas companheiras e meu apoio durante todo esse tempo, levarei vocês para sempre em meu coração, minhas amigas.

“É muito melhor lançar-se em busca de conquistas grandiosas, mesmo expondo-se ao fracasso, do que alinhar-se com os pobres de espírito, que nem gozam muito nem sofrem muito, porque vivem numa penumbra cinzenta, onde não conhecem nem vitória, nem derrota.” (Theodore Roosevelt)

RESUMO

O fator liderança adquire hoje uma grande importância dentro do contexto organizacional, pois empresas são formadas por grupos de pessoas que necessitam serem coordenadas para que as metas e os objetivos sejam alcançados. Liderança pode ser conceituada como a capacidade de influenciar um conjunto de pessoas para alcançar metas e objetivos. O objetivo da pesquisa visa analisar se os perfis de liderança dos gerentes do Grupo USE são compatíveis com a percepção dos subordinados. A metodologia utilizada foi qualitativa. Elaborou-se dois roteiros de entrevista semiestruturada, um focado para os subordinados e outro para os gestores. O método qualitativo com que os dados foram apreciados, a fim de alcançar o objetivo deste trabalho, foi o de análise de conteúdo. Com base nos resultados obtidos, observa-se que há contabilidade quando se considera a maioria das percepções. A partir de então, pôde-se constatar que o estilo de liderança situacional se faz presente em todas as empresas do grupo USE, e que o estilo agregador se faz presente em duas das organizações do grupo. Com relação à compatibilidade de estilo de liderança identificado nas diferentes empresas, pode ser claramente justificado devido à cultura organizacional do dono. Recomenda-se que nas próximas pesquisas sejam consideradas características intrínsecas aos indivíduos, como os traços de personalidade dos líderes e liderados.

Palavras-chaves: Estilo de liderança. Grupo USE. Líderes. Subordinados.

LISTA DE QUADROS

Quadro 1: Diferença entre líder e gestor.....	19
Quadro 2: Estilos de líder.....	22
Quadro 3: Características dos estilos de liderança.....	25
Quadro 4: Caracterização dos gestores da pesquisa.....	28
Quadro 5: Caracterização dos funcionários da pesquisa.....	28
Quadro 6: Estilo de liderança do G1.....	33
Quadro 7: Estilo de liderança do G2.....	38
Quadro 8: Estilo de liderança do G3.....	42

LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Quadrantes de liderança.....	18
Figura 2: Primeira fase: estrutura tradicional.....	20
Figura 3: Segunda fase: o líder no centro.....	20
Figura 4: Terceira fase: transição.....	21
Figura 5: Quarta fase: parceria.....	21

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	12
1.1 CONTEXTUALIZAÇÃO	12
1.2 OBJETIVOS.....	13
1.2.1 Objetivo geral.....	13
1.2.2 Objetivos específicos.....	13
1.3 JUSTIFICATIVA	14
1.4 ESTRUTURA DO TRABALHO	14
2 REFERENCIAL TEÓRICO	16
2.1 LIDERANÇA	16
2.1.1 Equipes auto gerenciadas.....	Erro! Indicador não definido.
2.2 ESTILOS DE LIDERANÇA.....	19
3. METODOLOGIA.....	25
3.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA.....	25
3.2 INFORMANTES DA PESQUISA	25
3.3 INSTRUMENTO DE COLETA	25
3.4 COLETA DE DADOS	26
3.5 ANÁLISE DOS DADOS	28
4 ANÁLISE DE DADOS.....	29
4.1 ESTILO DE LIDERANÇA NA CHURRASCARIA DO GRUPO USE	29
4.1.1 Percepção dos funcionários F1 e F2	29
4.1.2 Percepção do G1	30
4.1.3 Contraste da percepção do F1, F2 e G1.....	31
4.2 ESTILO DE LIDERANÇA NO POSTO DO GRUPO USE.....	32
4.2.1 Percepção dos funcionários F3, F4 e F5	32
4.2.2 Percepção do G2	33
4.2.3 Contraste da percepção do F3, F4, F5 e G2	35
4.3 ESTILO DE LIDERANÇA NA TRANSPORTADORA DO GRUPO USE.....	36
4.3.1 Percepção dos funcionários F6, F7 e F8	36
4.3.2 Percepção do G3	37
4.3.3 Contraste da percepção do F6, F7, F8 e G3	39
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	41

5.1 SÍNTESE DOS PRINCIPAIS RESULTADOS	41
5.2 CONTRIBUIÇÕES DA PESQUISA	42
5.3 LIMITAÇÕES DO ESTUDO	42
5.4 RECOMENDAÇÕES PARA ESTUDOS FUTUROS	42
6 REFERÊNCIAS	43
APÊNDICE A – ROTEIRO DE ENTREVISTA COM OS SUBORDINADOS DO GRUPO USE	46
APÊNDICE B – ROTEIRO DE ENTREVISTA COM OS LÍDERES DO GRUPO USE	47

1. INTRODUÇÃO

O capítulo a seguir, mostrará a contextualização do tema. Além de patentear o problema de pesquisa, os objetivos, geral e específicos, bem como a importância destes. Ao final, será exposta a estrutura geral deste trabalho.

1.1 CONTEXTUALIZAÇÃO

O fator liderança adquire hoje uma grande importância dentro do contexto organizacional, pois empresas são formadas por grupos de pessoas que necessitam serem coordenadas para que as metas e os objetivos sejam alcançados. Cresce a cada dia a valorização por aqueles que usam com eficácia seus recursos pessoais para cumprir responsabilidades no ato de dirigir seus seguidores. Estes indivíduos são os líderes (BERGAMINI, 2010).

É de responsabilidade do líder analisar o comportamento de cada colaborador, identificar seus pontos fortes e fracos para que seja possível motivar de acordo com a personalidade de cada um e, com isso alcançar uma alta produtividade. A motivação, hoje, é vista como um diferencial entre as organizações. É sabido que um colaborador motivado rende mais (MOTTA, 2009).

É importante destacar que a personalidade do líder também irá influenciar no comportamento dos funcionários. O autor Daft (2010, p.650) afirma que “a personalidade de um indivíduo é o conjunto de características que fundamentam um padrão relativamente estável de comportamento em resposta às ideias, aos objetos ou pessoas no ambiente”. Pode-se extrair, com base em tais constatações, que as interações entre líderes e liderados deve buscar sinergia para atingir metas e corresponder às expectativas da organização.

Segundo Piedade (2011) existem doze tipos de líderes: autocrático, democrático, liberal, situacional, facilitador, avaliador, conselheiro, participativo, coercivo, confiável, agregador e agressivo. Vizioli e Calegari (2010) afirmam que independente do estilo, há algumas habilidades que são necessárias para se obter um bom desempenho, como a determinação, a pro-atividade, a autoconfiança, a inteligência e a intuição. O autor afirma que as organizações que possuem uma boa produtividade, acabam favorecendo muito seus funcionários, dando a eles a chance de crescimento e o direito de fala, possibilitando um crescimento da empresa e contribuindo até para a tomada de decisão dentro da organização.

É importante destacar que existe uma diferença com relação ao conceito de gestor e líder. Nem todo gestor pode ser considerado um líder. Bergamini (1994) ressalta que um indivíduo não se torna líder pelo fato de possuir um conjunto de traços, mas sim quando possui um conjunto de características que sejam relevantes para seus seguidores. Contudo, sabe-se que as pessoas posicionadas nos cargos de chefia possuem a competência de liderança, mas, em muitos casos não fazem bom uso dessa atribuição e acabam conduzindo os subordinados de forma aleatória e desordenada. Para efeitos de pesquisa, os gestores do grupo USE serão considerados líderes por serem portadores de tal competência.

Os pressupostos dessa pesquisa consistem no fato de existir uma variedade quanto ao estilo de liderança que pode ser executado dentro das organizações. A partir disso, o Grupo USE foi escolhido a fim de que seja identificado o estilo de liderança efetivado dentro de cada empresa que compõe o grupo. Este grupo é composto por empresas de diferentes ramos que atuam no mercado desde o ano de 2011. As empresas que compõem esse grupo são: Transportadora USE, o Posto USE, e a Churrascaria USE. Essas empresas são novas no mercado e têm a missão de competir a nível nacional. Embora a missão dessas empresas seja a mesma, cada empresa tem sua particularidade e cada empresa tem seu líder com sua própria personalidade, administrando a organização de acordo com seu perfil pessoal.

Mediante o exposto, considerando os diversos estilos de liderança que existem e levando-se em conta os diversos ramos do grupo USE, surge a seguinte questão: **Qual o estilo de liderança de cada gerente nas unidades de negócio do Grupo USE?**

1.2 OBJETIVOS

1.2.1 Objetivo geral

Analisar se os perfis de liderança dos gerentes do Grupo USE são compatíveis com a percepção dos subordinados.

1.2.2 Objetivos específicos

- Analisar a percepção dos liderados sobre a postura do gerente.
- Contrastar o estilo de liderança detectado com a opinião dos subordinados.

1.3 JUSTIFICATIVA

O presente estudo é importante para a sociedade de forma geral, para a Universidade Federal Rural do Semi-Árido (UFERSA), para o grupo USE e para a teoria e para a autora.

Primeiramente, para a sociedade como um todo e para a UFERSA, ao passo que aumenta o acervo bibliográfico sobre o tema, contribuindo com a academia na construção da teoria com evidências empíricas, por se tratar de um estudo acadêmico.

Para o grupo USE, pois retrata os estilos de liderança dos gestores em cada unidade de negócio. Desta forma, dado o *feedback* para a empresa após a detecção dos estilos de liderança efetivamente ativos, pode-se refletir sobre um novo modelo de liderar, se necessário, implantando melhorias na gestão, a fim de otimizar os negócios da empresa e estreitar as relações pessoas dentro da organização.

Para a teoria, devido o tema Liderança já ser bastante trabalhado nas organizações, ainda percebe-se que os problemas persistem. Isso evidencia que o tema ainda necessita ser pesquisado a fim de diminuir as adversidades existentes.

Para a autora, pois como acadêmica de administração e futura empresária, este assunto envolve a administração de uma forma direta, e possibilita garantir uma qualidade de vida no trabalho, aprofundando-se sobre os diferentes estilos de liderança, características e algumas implicações gerais que o estilo de liderar pode trazer para as organizações de forma geral.

1.4 ESTRUTURA DO TRABALHO

Este trabalho compõe-se de seis capítulos. No primeiro capítulo, apresenta-se a contextualização geral sobre o tema, o problema de pesquisa, como também o objetivo geral e os específicos, além da justificativa que permeia esse estudo.

No segundo capítulo são listados os principais autores que discorrem sobre o tema em questão, qual seja, a liderança.

Em seguida, no terceiro capítulo, estão descritos os procedimentos metodológicos utilizados, abordando qual será o instrumento de coleta de dados adotados, a descrição de como a coleta foi feita e a estratégia escolhida para realização da análise dos dados.

O quarto capítulo apresentará os resultados desta pesquisa, fazendo uma discussão sobre estes e correlacionando com a teoria. O quinto capítulo será composto pelas

considerações finais deste estudo e por fim, o capítulo seis trata das referências bibliográficas utilizadas na pesquisa.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Este capítulo está dividido em dois sub tópicos, que são: liderança e estilos de liderança.

2.1 LIDERANÇA

O termo liderança vem sendo usado há quase duzentos anos na língua inglesa e pode ser considerado como a habilidade de persuadir ou dirigir indivíduos sem que seja necessário o uso da força de um autoritarismo formal. Um bom líder irá facilitar a interação entre os membros do grupo (BERGAMINI, 1994). Contudo, Piedade (2011) ressalta que a definição de liderança não dar-se de forma simples, e sua conceituação tem reunido várias gerações de autores.

Piedade (2011) afirma que no século passado as empresas buscavam um perfil de líder “salvador”, onde este deveria ser capaz de encontrar respostas para todas as questões que lhes fossem atribuídas sobre a organização. Atualmente, o perfil do líder, ou melhor, o que se espera deste, mudou.

Ainda sobre a evolução do termo, ocorreu uma alteração do estilo de liderança autoritário, baseado na Teoria X, para um estilo mais burocrático, surgindo então, a partir de tal evolução, a descentralização de tarefas e responsabilidades, além do incentivo motivacional para os funcionários. Hoje, o perfil do líder deve integrar características como: visão sistêmica, integridade, curiosidade e audácia (ARRUDA; CHRISÓSTOMO; RIOS, 2010).

O ato de liderar é constituído de três elementos: líder, seguidores e objetivo. Nenhum dos três elementos consegue sobreviver isoladamente (DIAS, 2010). Arruda, Chrisóstomo e Rios (2010) afirmam, ainda, que os líderes do século passado que possuíam mentalidade baseada no comando e controle excessivo, não eram capazes de liderar verdadeiramente uma organização. Na Era Industrial este estilo de líder conservador imperou, contudo, é importante relatar que isso trazia graves consequências aos trabalhadores, como os efeitos desumanos sofridos pelos operários da época.

Atualmente o conceito de líder perpassa por: gerenciar, usar o poder de persuasão, e induzir o influenciado a executar a tarefa da melhor forma possível e, ainda se sentir feliz e entusiasmado por realizá-la. Robbins, Judge e Sobral (2010) definem liderança como a capacidade de influenciar um conjunto de pessoas para alcançar metas e objetivos. A forma

como o líder influencia, designa a qualidade do trabalho que será desenvolvido. Além de induzir sob a forma que o influenciado executará a tarefa, se será de forma satisfatória ou não.

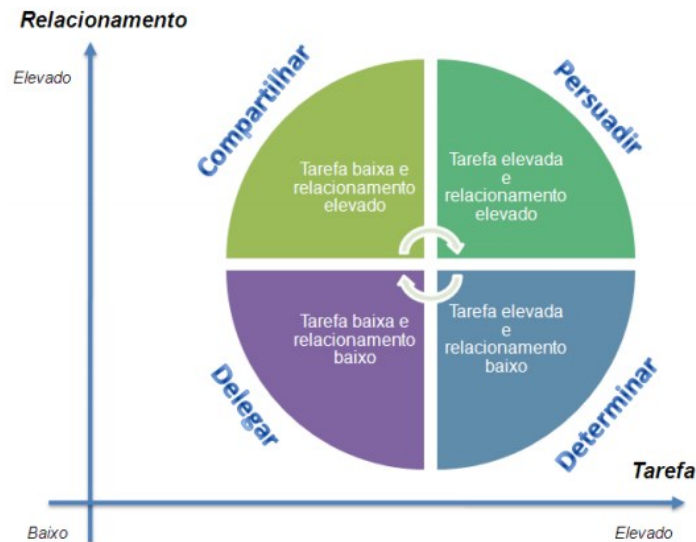
Para Hunter (2006), liderança é a habilidade de influenciar pessoas para trabalharem entusiasticamente visando atingir objetivos comuns, inspirando confiança através de uma boa conduta. Segundo o autor, liderar significa conquistar as pessoas, envolvê-las de forma que coloquem seu coração, mente, espírito, criatividade e excelência a serviço de um objetivo. É preciso fazer com que se empenhem ao máximo na missão, dando tudo pela equipe.

É importante diagnosticar e conhecer bem o que o líder está tentando influenciar, além de saber adaptar-se para atender as necessidades da situação. O autor também destaca que outra ferramenta que merece destaque é a comunicação, pois esta permite a compreensão da posição ocupada por cada indivíduo dentro da organização (DAFT, 2010).

Piedade (2011) afirma que um bom líder deve dispor de quatro características fundamentais: cognitivo, social e político, intrapsíquico e ético. Com relação ao talento cognitivo, este se relaciona com a capacidade de interpretação do mundo, de forma que os objetivos sejam compreendidos. Com relação ao talento social e político, pode-se afirmar que esta característica remete-se a capacidade de entender a organização como um sistema social. Já o talento intrapsíquico refere-se à capacidade mental de pensar, principalmente com relação ao poder inerente a figura do líder, levando-se em consideração seus limites. Por fim, o talento ético refere-se à compreensão que o líder possui no que se remete a concepção do que lhes é designado, e a forma como reagirá mediante a interpretação do que deve ou não ser executado, indo sempre de encontro aos valores morais.

O líder pode adotar comportamento voltado para a tarefa (para organizar e definir funções dos subordinados) e comportamento voltado para o relacionamento (manter relações pessoais para melhor desempenho) (PIEIDADE, 2011). Com base na combinação destes comportamentos, pode-se fazer uma combinação de estilos, demonstrado na figura 1:

Figura 1: Quadrantes de liderança



Fonte: Adaptado de Hersey e Blanchard (1986, apud PIEDADE, 2011, p. 29).

Com base na Figura 1 observa-se que fazendo um contraponto do eixo tarefa versus relacionamento, tem-se como resultado quatro quadrantes: delegar, determinar, compartilhar e persuadir, que recebem tal classificação conforme diminuem ou aumentam a correlação com tais fatores.

O ato de delegar trata-se de deslocar poderes para outros indivíduos; determinar envolve o decreto, a ordem; persuadir envolve o ato de argumentação, indução, a fim de convencer alguém sobre determinado ponto; por fim, compartilhar envolve-se com a divisão, distribuição, seja de conhecimento, informações, normas etc.

Arruda, Chrisóstomo e Rios (2010) fazem uma importante distinção do conceito de líder e gestores (também conhecidos como chefes). Para eles, gerentes possuem apoio nas regras e normas, enquanto o líder apoia-se nas suas próprias capacidades e habilidades. O gerente acredita que sua rotina baseia-se em uma batalha diária a ser vencida, já o líder crê que sua rotina trata-se do recomeço de novas oportunidades. Outra diferença entre essas duas funções, é que o gerente considera as crises como problemas que desgastam e aborrecem, enquanto os líderes possuem uma visão de que estas são situações que fogem de seu controle e que devem ser enfrentadas com competência. É de suma importância que tal distinção seja feita, ao passo que hoje, o mercado busca absorção de líderes em substituição aos gerentes.

Com relação às principais distinções, Dias (2010) elenca essas diferenças entre líderes e gestores no Quadro 1.

Quadro 1: Diferença entre líder e gestor

Líder	Gestor
Inova	Administra
É um original	É uma cópia
Desenvolve	Mantém
Foca-se nas pessoas	Foca-se nos sistemas e estrutura
Inspira confiança	Baseia-se no controle
Tem uma visão de longo prazo	Tem uma visão de curto prazo
Pergunta “o quê” e “porque”	Pergunta “como” e “quando”
Olha o horizonte	Foca-se no objetivo
Origina	Imita
Desafia o <i>status quo</i>	Aceita o <i>status quo</i>
É a sua própria pessoa	É um clássico bom soldado
Faz coisas certas	Faz as coisas bem feitas

Fonte: Adaptado de Dias (2010).

Com base no quadro acima, pode-se fazer a seguinte analogia: um gestor assemelha-se a um sargento do exército, ou seja, possui um perfil muito centralizador e rígido, onde é totalmente embasado em regras. Já o líder tem por base ser mais democrático, dando abertura para os seus subordinados dentro da organização, a fim de alcançar o sucesso da empresa ao qual pertence.

É importante enfatizar que o conceito de liderança está atrelado ao conceito de comunicação. Trevizan et al. (1998) aborda que o líder é o centro de informações da organização ao qual pertence. Desta forma, o líder poderá atuar como monitor (busca e recebe continuamente informações), disseminador (transfere informações providas do ambiente externo) e porta-voz da informação (transfere informações para o ambiente externo).

2.2 ESTILOS DE LIDERANÇA

Quando o termo liderança surgiu, foram classificados em apenas três estilos: a autocrática (líder com perfil dominador e controlador), a liberal (decisões tomadas pelo grupo, pouca participação do líder) e a democrática (decisões eram debatidas com o grupo, havia acordos para estabelecer diretrizes) (MINICUCCI, 1995).

Goleman (2002, apud PIEDADE, 2011) aborda que existem seis estilos diferentes de líder, que são: coercivo, confiável, agregador, democrático, agressivo e conselheiro. Pode-se observar a caracterização de cada tipo no Quadro 2.

Quadro 2: Estilos de líder

Estilo	Modo de ação	O estilo em uma frase	Quando os estilos funcionam melhor	Impacto de clima
Líder coercivo	Exige imediata obediência	“Faça o que eu digo”	Em uma crise no início de uma crise de conflitos	Negativo
Líder confiável	Mobiliza as pessoas em direção a uma visão	“Venha comigo”	Quando as mudanças requerem nova visão ou uma clara direção	Muito fortemente positivo
Líder agregador	Cria harmonia e constrói laços emocionais	“As pessoas vêm primeiro”	Na cura de rupturas em uma equipe ou na motivação de pessoas em circunstâncias estressantes	Positivo
Líder democrático	Forja consenso através de participação	“O que você pensa?”	Na consolidação ou no consenso ou para obter contribuição de funcionários de valor	Positivo
Líder agressivo	Estabelece altos padrões de desempenho	“Faça como eu faço, agora”	Na obtenção de resultados de uma equipe altamente motivada e competente	Negativo
Líder conselheiro	Desenvolve pessoas para o futuro	“Tente isto”	Na ajuda a um funcionário para desenvolver força a longo prazo ou melhorar o desempenho	Positivo

Fonte: Goleman (2002, apud PIEDADE, 2011)

Contudo, nos dias atuais, Piedade (2011) afirma que o processo de liderar pode ser dividido em doze estilos: autocrático, democrático, liberal, situacional, facilitador, avaliador, conselheiro, participativo, coercivo, confiável, agregador e agressivo. Uma breve descrição de cada estilo será feita nos parágrafos seguintes.

O líder autocrático caracteriza-se pela confiança na sua autoridade e acredita que os subordinados não terão nenhuma atitude, acaso não recebem ordens. Possui um perfil bastante controlador e dominador perante as situações. Nesse tipo de liderança, apenas a figura do líder fixa as diretrizes, ou seja, não existe nenhuma participação do grupo. Este líder irá determinar as técnicas que devem ser utilizadas para execução de uma tarefa, além de delimitar quem a executará (PIEADADE, 2011). Minicucci (1995) complementa que esse estilo de líder é o encarregado pelos prêmios e pelas recompensas, e que eles não possuem confiança nas pessoas, não permitindo que elas participem da tomada de decisões, tendendo a produzir indivíduos imaturos e inseguros dentro das empresas. Para Bergamini (1994) esse estilo de liderança pode ser comumente conhecido como estilo autoritário, onde o líder acredita que seu poder advém da posição em que ocupa e as pessoas tendem a ser preguiçosas e irresponsáveis por natureza.

O democrático aceita sugestões, opiniões. Este tipo de líder acredita que seu papel é apenas de dirigir estas opiniões para que os objetivos pré-determinados sejam atingidos.

Nesse estilo de liderança, a responsabilidade é distribuída dentro de todo o grupo e não somente na figura do líder. Nesse estilo de liderança, as diretrizes são debatidas grupalmente. A divisão do trabalho fica a critério da equipe. E nesse contexto de liderança, o líder costuma assumir uma postura objetiva, procurando, em espírito, ser um membro normal do grupo (PIEIDADE, 2011). Minicucci (1995) afirma que esse tipo de liderança também pode ser chamado de “participativa”, aqui os membros trabalham em conjunto e dar-se importância ao crescimento e desenvolvimento de todos os membros do grupo, nenhum deles é de fato líder, pois a liderança está totalmente distribuída. Bergamini (1994) complementa ao abordar que nesse estilo de liderança, o poder do líder advém da força grupal e que as pessoas tendem a serem criativas em seu ambiente laboral, bastando apenas ser motivadas.

O líder liberal não delimita ordens, como também não estabelece objetivos, o que pode fazer com que haja uma falta de foco e entusiasmo na equipe. Nesse caso, existe uma participação mínima do líder, a designação de tarefas é totalmente decidida pelo grupo, tendo uma participação obsoleta da figura de liderança. Este líder apenas faz comentários quando lhes é solicitado (PIEIDADE, 2011). Também conhecido como estrutura permissiva (*Laissez-Faire*) este estilo de liderança prega que o ideal é não dirigir em absoluto, deixando que os indivíduos maduros tenham total liberdade, sem guia, sem controle e sem ajuda. No geral o resultado é insatisfatório (MINICUCCI, 1995).

O situacional se adapta de acordo com a situação, varia de acordo com cada circunstância. Esse estilo de liderança envolve o líder, o liderado e as variáveis situacionais. Possui como crença o fator humano e o potencial individual de cada um. O líder situacional se molda as circunstâncias, tentando propagar ações positivas em prol dos resultados (PIEIDADE, 2011). A sabedoria desse tipo de liderança está em saber “[...] quando usar tal e qual método.” Deve-se aprender a variar de técnica de acordo com a variedade de pessoas e condições (MINICUCCI, 1995, p. 297).

O facilitador auxilia na execução das tarefas, ajudando os outros indivíduos. Ele inspira, guia, e estimula o grupo, possui a função de servir os indivíduos para que possam desenvolver suas atividades da forma que mais lhe convir. Esse estilo de líder acredita no potencial e na capacidade de aprendizado dos subordinados (PIEIDADE, 2011).

O líder avaliador deixa claros os critérios pelos quais os funcionários serão julgados, e acompanha o desempenho destes individualmente, julgando-os conforme sua performance (PIEIDADE, 2011).

O conselheiro dá dicas para os colaboradores com base em seus progressos futuros, ajudam os funcionários a identificar quais as forças e fraquezas de cada um, após isso, o

próximo passo é conduzir os indivíduos para que saibam lidar com suas características intrínsecas. Estes líderes tendem a encorajar os funcionários a fim de estabelecer objetivos de longo prazo, além de induzir-lhes ao alcance desses objetivos (PIEDADE, 2011). Para Minicucci (1995) este estilo de liderança também pode ser chamado de paternalista, o autor acrescenta que nesse estilo de liderança o líder é paternal, amável e cordial e é bastante comum ver esse estilo de líder dar conselhos, expressando opiniões e palavras significativas para seus subordinados. Conta com o respeito e estima do grupo e é considerado como um verdadeiro “pai”.

O participativo dá chances para que os colaboradores contribuam na decisão que o líder irá tomar, ao passo que levam em conta a opinião dos subordinados. Esse estilo de líder integra toda a equipe, incentivando-a sempre. O líder participativo faz parte do grupo, trabalha e vivencia junto com ele (PIEDADE, 2011).

O líder coercivo faz exigências imediatas que devem ser obedecidas pelos funcionários. Em geral, esse estilo de liderança acaba não sendo eficaz, já que baseia-se em uma decisão extrema onde o líder prega que seus subordinados façam o que ele ditar. As pessoas perdem a liberdade de expressão dentro da organização (PIEDADE, 2011).

O confiável costuma mobilizar o grupo tendo em vista uma direção estabelecida, ele encoraja o grupo. No geral, todos os subordinados que trabalham com esse tipo de líder sabem a importância e o porquê de exercerem tal tarefa, tendendo a influenciar na maximização do compromisso para realização dos objetivos da organização (PIEDADE, 2011).

O agregador cria laços duradouros com os colaboradores, prega que as pessoas são a prioridade dentro da organização. Esse estilo de liderança gira em torno das pessoas. Buscam manter os funcionários em um clima agradável e satisfeitos, além de dar liberdade para que os indivíduos realizem seu trabalho na forma que estes pensam ser a mais eficiente e eficaz (PIEDADE, 2011).

E por fim, o líder agressivo, é aquele que impõe padrões de desempenho que devem ser cumpridos apesar das limitações existentes, geralmente regido de inflexibilidade com a equipe, substituindo aqueles indivíduos que não executaram a tarefa de forma eficiente e eficaz. Em geral, os subordinados possuem a impressão de que esse tipo de líder não confia neles (PIEDADE, 2011).

A seguir, o Quadro 3 irá mostrar um resumo das características de cada estilo de liderança.

Quadro 3: Características dos estilos de liderança

TIPOS DE LÍDERES	PRINCIPAIS CARACTERÍSTICAS
Autocrático	Autoritário, controlador, dominador. Não existe participação dos subordinados.
Democrático	Aceita opiniões e sugestões. Responsabilidade é distribuída. Induz a participação grupal. A liderança é distribuída.
Liberal	Não delimita ordens e nem objetivos. Designação de tarefas é decidida pelo grupo.
Situacional	Se adapta a situação. Se molda as circunstâncias. Sabe quando usar tal e qual método.
Facilitador	Auxilia na execução das tarefas. Inspira, guia e estimula o grupo. Acredita na capacidade dos subordinados.
Avaliador	Deixa claro os critérios pelos quais serão julgados. Acompanha o desempenho e julga a performance.
Conselheiro	Dá dicas com base nos progressos futuros. Identifica as forças e fraquezas dos subordinados. Paternal, amável e cordial.
Participativo	Subordinados contribuem na decisão do líder. Integra a equipe. O líder faz parte do grupo.
Coercivo	Faz exigências imediatas. As pessoas não tem liberdade de expressão.
Confiável	Mobiliza e encoraja o grupo. Os funcionários conhecem a importância e o motivo de exercer tais tarefas.
Agregador	As pessoas são prioridade. Cria laços duradouros. Matem funcionários satisfeitos. Dá liberdade para os funcionários decidirem a forma de executar as tarefas.
Agressivo	Impõe padrões de desempenho. Não considera as limitações. São inflexíveis.

Fonte: Elaboradora pela autora (2014)

Com base em tais classificações observa-se que houve uma evolução com relação à classificação dos estilos de liderança, ao passo que até o momento recebem uma subdivisão mais ampla. Alguns autores entram em sintonia quando demarcam a categorização dos líderes existente, contudo, a grande maioria destes (tais como: Muchinsky, 2004, Yukl, 1999, Robbins, 2006, Bergamini, 2008, Bryman, 2004), trabalham com outra classificação, que é a liderança transicional e a liderança transformacional, que não serão discutidas aqui por não adentrarem no objetivo deste estudo.

3. METODOLOGIA

Os capítulos anteriores apresentaram as considerações iniciais e a revisão bibliográfica sobre o tema liderança. Esta seção apresentará os procedimentos metodológicos que foram utilizados para se alcançar os objetivos pré-estabelecidos.

3.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA

Segundo Marconi e Lakatos (2010), pesquisar trata-se da busca pela veracidade, além do encontro das respostas, através da utilização de procedimentos científicos.

Diante disso, a abordagem adotada nesta pesquisa é a qualitativa. Tafner e Silva (2007) explicam que a pesquisa qualitativa trabalha com uma relação dinâmica entre o ambiente e o sujeito, trabalhando com a subjetividade deste sujeito investigado, já que tais dados não podem ser traduzidos em números. Nesse tipo de pesquisa, há uma interpretação de dados e atribuição de significados para as informações colhidas e não é necessária a utilização de recursos estatísticos. Os autores Marconi e Lakatos (2010) complementam ao afirmar que a pesquisa de cunho qualitativo tem como objetivo analisar e interpretar dados, existindo um detalhamento específico de comportamentos e atitudes.

3.2 INFORMANTES DA PESQUISA

Os informantes desta pesquisa foram todos os gestores que compõe o grupo USE, que são três, o gestor da churrascaria, do posto e da transportadora. A pretensão inicial da pesquisa era que ela fosse estendida a três subordinados de cada ramo do grupo, escolhidos ao acaso com base no critério de disponibilidade, totalizando doze funcionários investigados. Contudo, devido à indisponibilidade de um dos funcionários a pesquisa se ateve a investigação de 11 funcionários. Ao todo o grupo USE conta com 176 colaboradores. Fazendo-se uma subdivisão desta quantidade por setores/ramos, tem-se: 30 funcionários na churrascaria, 60 no posto e 86 na transportadora.

3.3 INSTRUMENTO DE COLETA

Para coletar os dados utilizou-se a entrevista estruturada. Gil (1999) afirma que a entrevista trata-se de uma técnica onde o pesquisador encontra-se com o investigado e elabora

questões a fim de obter os dados pretendidos durante investigação. Mattos e Lincoln (2005) ressaltam que existem algumas modalidades de entrevista, e dentre elas, há a entrevista estruturada. Segundo o autor, esse tipo de entrevista possui um roteiro pré-elaborado com questões. Para a realização das entrevistas, elaborou-se dois roteiros que se encontram no Apêndice A e B, um para os subordinados e outro para os gestores.

3.4 COLETA DE DADOS

Inicialmente as empresas investigadas foram contatadas por telefone, quando tomaram conhecimento desse estudo. Em seguida, foi marcado o dia e horário para realização das entrevistas de acordo com a disponibilidade dos informantes.

As entrevistas foram iniciadas com o lançamento das perguntas previamente formuladas. A coleta dos dados aconteceu nos escritórios de cada ramo/empresa do grupo USE e tiveram como duração de tempo uma média de 10 a 15 minutos com cada entrevistado.

É importante destacar que na análise dos dados, adotou-se o código G1 para o gestor da churrascaria, G2 para o gestor do posto e G3 para o gestor da transportadora. Além disso, nomeou-se os subordinados de F1 à F8. Sendo F1 e F2 pertencentes à churrascaria, F3, F4 e F5 ao posto e F6, F7 e F8 subordinados da transportadora. Os Quadros 4 e 5 irão descrever algumas características dos entrevistados.

Quadro 4- Caracterização dos gestores da pesquisa

Código	Sexo	Escolaridade	Cargo	Empresa	Data da entrevista
G1	Masculino	Ensino Médio completo	Gerente Administrativo e Financeiro	Churrascaria	13/06/2014
G2	Masculino	Ensino superior completo	Gerente Administrativo e Financeiro	Posto	16/06/2014
G3	Masculino	Ensino Médio completo	Gerente Administrativo e Financeiro	Transportadora	17/06/2014

Fonte: Elaborado pela autora (2014).

Com relação à caracterização dos gestores, nota-se que apenas o G2 possui uma formação de nível superior e que ambos ocupam o mesmo cargo nas empresas ao qual pertencem.

Quadro 5 – Caracterização dos funcionários da pesquisa

Código	Sexo	Escolaridade	Cargo	Empresa	Data da entrevista
F1	Feminino	Ensino Fundamental Completo	Garçone	Churrascaria	13/06/2014
F2	Feminino	Ensino Fundamental Completo	Garçone	Churrascaria	13/06/2014
F3	Feminino	Ensino Superior Completo	Auxiliar contábil	Posto	16/06/2014
F4	Feminino	Ensino Superior Completo	Caixa	Posto	16/06/2014
F5	Feminino	Ensino Médio Completo	Frentista	Posto	16/06/2014
F6	Masculino	Ensino Médio Completo	Supervisor de logística	Transportadora	17/06/2014
F7	Feminino	Ensino Médio Completo	Auxiliar de escritório	Transportadora	17/06/2014
F8	Masculino	Ensino Médio Completo	Auxiliar de Operações Técnicas.	Transportadora	17/06/2014

Fonte: Elaborado pela autora (2014).

Realizando-se um panorama geral da caracterização dos subordinados que compõe os informantes da pesquisa, percebe-se que há uma distinção quanto ao grau de ensino, variando de fundamental completo à superior completo. Outra importante distinção é que foram abordados pessoas de diferentes cargos nas empresas, a fim de analisar a percepção dos subordinados de diferentes níveis hierárquicos.

3.5 ANÁLISE DOS DADOS

O método qualitativo com que os dados foram apreciados, a fim de alcançar o objetivo deste trabalho, foi o de análise de conteúdo. A análise de conteúdo passou cada vez mais a ser usada com a finalidade de produzir inferências acerca de dados verbais e/ou simbólicos, contudo, tais dados só podem ser obtidos a partir de perguntas e observações de interesse do pesquisador. Portanto infere-se que a análise de conteúdo é um procedimento de pesquisa que se situa em um delineamento mais amplo da teoria da comunicação e possui como ponto de partida a mensagem (FRANCO, 2005).

Com base nisso, analisou-se todas as respostas colhidas, e analisou-as minuciosamente a fim de detectar todos os estilos de liderança percebidos.

4 ANÁLISE DE DADOS

Esta seção aborda a análise e discussão dos resultados obtidos para alcance do objetivo da pesquisa: Analisar se os perfis de liderança dos gerentes do Grupo USE são compatíveis com a percepção dos subordinados.

4.1 ESTILO DE LIDERANÇA NA CHURRASCARIA DO GRUPO USE

4.1.1 Percepção dos funcionários F1 e F2

Quando inquirido aos entrevistados que eles dessem um conceito do que representa a figura de liderança para eles, o F1 respondeu que a figura do líder é representada pelo indivíduo que “toma a frente da empresa” já para o F2, o líder é aquele que toma as decisões. Eles ainda afirmaram que consideram o seu gerente como um verdadeiro líder.

Quando solicitado que eles descrevessem seu líder com relação a alguns aspectos, tanto o F1 quanto o F2 afirmaram que o líder possui autoridade, mas de forma maleável, e apenas quando necessário. Com relação às *tomadas de decisão*, o F1 e o F2 afirmaram que o líder sempre escuta a opinião dos seus subordinados e analisa as sugestões dadas. Eles complementam que há liberdade de expressão dentro da empresa, tanto o F1 quanto o F2 afirmaram que o G1 sempre escuta seus subordinados e observa quais são os pontos que podem ser melhorados. Com relação ao aspecto *ordens*, tanto o F1 quanto o F2 afirmaram que o líder possui um perfil exigente, contudo, considera os fatores limitantes.

Sobre o *apoio aos funcionários*, o F1 e o F2 afirmaram que o líder orienta nas rotinas como forma de facilitar a execução das tarefas. O F1 acrescenta: “ele é bastante presente no dia a dia da organização e faz de tudo para que seus subordinados tenham boas condições de trabalho”. O F2 afirma que o companheirismo é uma das características do líder e que sempre está em busca de melhorias.

Detectou-se que não há práticas de avaliação de desempenho dos funcionários. Quando interrogado sobre a percepção que eles tinham com relação à *adequação do líder conforme a situação*, ambos relatam que acreditam que o seu líder molda-se as diferentes situações. Por fim, investigou-se se o G1 cria *harmonia em seu ambiente de trabalho* e se constrói laços duradouros, a resposta dos investigados foi positiva, e complementaram que ele possibilita ter uma relação bem aberta dentro da empresa, além de amigável.

4.1.2 Percepção do G1

Quando interrogado ao G1 sobre a *diferença entre chefe e líder*, o mesmo respondeu que tinha conhecimento, contudo, não soube explicar quais os principais pontos que deferiam entre esses dois conceitos.

O líder ainda destaca que seu relacionamento com os funcionários é aberto, e ele sempre procura escutar, a fim de procurar buscar a melhoria quanto sua atuação como gestor. Ele acredita que a presença de um líder deve sempre estar presente mesmo que haja profissionais qualificados, ele complementa que o líder é um agente motivacional.

O G1 afirmou saber lidar com diferentes estilos de profissionais. Com relação à *tomada de decisão*, ele afirmou que sempre dá abertura para que os funcionários deem sugestões, contudo, as decisões efetivas são de responsabilidade do líder.

O entrevistado enfatizou que possui funções assíduas de fiscalização dentro da empresa. Segundo ele, sua rotina administrativa ocorre da seguinte forma:

Vejo o que há de pendentes todos os dias, organizo junto com a equipe da churrascaria o ambiente para mais um dia de trabalho e, auxílio no que precisa. Vou à reuniões e trato de negócios importantes, fiscalizo a cozinha, observando se as garçonetes atendem bem a clientela.

Quando interrogado sobre o *processo de avaliação de desempenho* dos funcionários, o G1 afirmou que essa prática não é realizada dentro da empresa. Com relação à adequação de sua postura as diferentes situações, o G1 afirmou que se adequa às situações que surgem e age conforme cada uma delas.

Interrogou-se ainda se *seu modo de liderar* era apenas ditando ou ele dava exemplos e agia conforme exigia que seus subordinados se comportassem. O mesmo respondeu:

Meu modo de trabalhar é bem aberto, deixo meus funcionários à vontade para dar sugestões. Não misturo relações pessoais com relação de trabalho. Ajudo bastante os mesmos e, acredito que lidero fazendo, por que não sei ficar parado, meus funcionários sabem que podem contar comigo.

O líder afirmou que orienta nas rotinas, facilitando na execução das tarefas. Ele afirma que dá conselhos com base em progressos futuros, auxiliando na identificação de forças e fraquezas. Ele prioriza as pessoas e cria um clima de harmonia no ambiente de trabalho. O G1 diz: “gosto de ser um líder bastante presente, escutando e tendo liberdade para falar amigavelmente, ajudando-os a melhorar em qualquer que seja o aspecto”.

O G1 aborda que não há nenhum processo de avaliação de desempenho de funcionários implementado dentro da organização. Ele ainda ressalta que acredita no potencial e na capacidade de aprendizado de seus funcionários, e que considera os fatores limitantes antes de determinar que um colaborador execute determinada tarefa.

4.1.3 Contraste da percepção do F1, F2 e G1

Analisando a percepção dos funcionários e a do gerente, percebe-se que há uma compatibilidade de opiniões, e que o estilo de liderança que o líder afirma possuir é condizente com a percepção dos liderados.

O G1 aceita opiniões e sugestões, características de um líder democrático, contudo, a responsabilidade não é distribuída e o G1 não trabalha tendo como meta estimular a participação do grupo. O processo de liderar centra-se nele. Com base nisso, o G1 não se enquadra em um estilo de liderança democrático.

O líder se adapta as diferentes situações que surgem, moldando-se as circunstâncias. Com base nisso, pode-se afirmar que ele possui um perfil de liderança situacional. Detectou-se que o G1 dá conselhos com base nos progressos futuros de seus subordinados e que auxilia na identificação dos pontos fortes e fracos destes. A partir dessas constatações, pode-se afirmar que ele possui traços de um estilo de liderança conselheiro.

Constatou-se que o G1 prioriza as pessoas e cria um ambiente harmônico, traços de um estilo de liderança agregador. Contudo, ele não deixa aberto para que os funcionários decidam a melhor maneira de executar as tarefas, o que acaba o descaracterizando-o desse estilo de liderança.

O quadro 6 irá resumir o estilo de liderança detectado na percepção do líder e de seus subordinados.

Quadro 6: Estilo de liderança do G1

	Percepção do líder	Percepção dos subordinados
G1	Situacional; Conselheiro.	Situacional; Conselheiro.

Fonte: Elaborado pela autora (2014).

4.2 ESTILO DE LIDERANÇA NO POSTO DO GRUPO USE

4.2.1 Percepção dos funcionários F3, F4 e F5

Com relação ao *conceito de líder*, o F3 aborda: “um líder é a referência de um grupo, capaz de inspirar os componentes deste, a fim de que os mesmos tenha a capacidade de fazer por si mesmos muito mais do que fariam se estivessem sozinhos”. Já para o F4 o líder é alguém que está à frente da organização. O F5 aborda que um líder trata-se do indivíduo responsável por organizar e tomar as decisões. Quando interrogado quem eles entendiam possui a postura de líder dentro da organização, todos os subordinados responderam que era o seu gerente.

Sobre suas *relações de trabalho com o líder*, o F3 respondeu que o G2 não faz abuso de autoridade, e que existe um respeito de ambas as partes. Já para o F4 e o F5, o G2 é bastante autoritário, o F5 acrescenta: “ele chega à causa medo algumas vezes”.

Sobre a *tomada de decisões*, o F3 aborda: “em nossa empresa é realizado semanalmente reuniões com o pessoal da parte administrativa a fim de se expor problemas e juntos encontrar soluções para estes”. Já para o F4, o G2 não dá abertura para que os subordinados interajam e participem do processo decisório. E o F5 afirma que o líder “até escuta os funcionários, mas ao final de tudo, ele acaba fazendo o que acha melhor”.

Quando se interrogou sobre a *liberdade de expressão* o F3 aborda: “há liberdade de expressão dos subordinados sim. Já aconteceram casos em que foram citadas sugestões e estas foram aceitas e com isso conseguimos a resolução de um problema”. Já para o F4 e o F5, o G2 não aceita as sugestões dadas e age conforme julga melhor para a organização.

Com relação ao quesito *ordens*, o F3 aborda que o G2 não é exigente e que “todos trabalham bastante a vontade. Acredito que isso acontece por causa da competência da equipe”. Já o F4 e o F5 abordam que o seu líder é bastante exigente.

Quando infere-se sobre o *apoio dado aos funcionários*, o F3 aborda que o G2 orienta nas rotinas e facilita na execução das tarefas e ele ainda complementa que essa orientação acontece nas reuniões semanais que ocorrem na empresa. Já para o F4 ele não orienta e não facilita na execução das atividades. O F5 aborda que ele orienta, mas é muito intransigente em suas determinações, não facilitando na execução das tarefas.

Todos os funcionários abordaram que não há uma prática de *avaliação de desempenho* implantada dentro da organização atualmente. Quando interrogado se o líder agia de acordo

com cada *situação*, todos os subordinados investigados afirmaram que sim. E por fim, quando se investigou se o líder cria um *ambiente laboral harmônico* e cultiva laços duradouros dentro da organização, o F3 afirmou que sim, contudo, o F4 e o F5 afirmaram que não.

Com relação ao *apoio dado aos funcionários*, eles abordaram que o líder não dá conselhos nos progressos futuros e nem auxilia na identificação das suas forças e fraquezas.

4.2.2 Percepção do G2

O G2 afirmou saber qual a diferença que permeia entre os *conceitos chefe e líder*, e complementa: “O líder é aquele que sempre faz por onde manter a equipe motivada, enquanto o chefe é o que dita ordens”.

Sobre o seu *relacionamento com os funcionários*, o mesmo afirmou que trata-se de uma relação aberta, em todos os patamares hierárquicos. Ele afirma que sempre procura ouvir seus subordinados antes de tomar uma decisão, além de buscar sempre orientar e dar exemplos para que eles sintam-se motivados.

O G2 ainda afirma que a presença do líder é totalmente imprescindível, mesmo que a equipe mostre-se competente e qualificada. Ele afirma: “o líder deve manter-se presente para exercer atividades, como: orientar, motivar e delegar”.

Quando interrogado sobre como *ele age diante de pessoas com estilos diferentes*, ele destacou: “acima de tudo busco aprender com elas, observando o comportamento e as ideias para depois concordar ou discordar de acordo com a situação que nos encontrarmos”. Percebe-se que o mesmo procura sempre manter um bom relacionamento dentro da sua organização.

Com relação às *tomadas de decisão*, o G2 afirmou que elas são determinadas em uma reunião entre líderes, e posteriormente a decisão preliminar é repassada para a diretoria, a fim de optarem pelo melhor caminho a ser tomado dentro das sugestões dadas.

O G2 descreve sua rotina administrativa da seguinte forma:

Contas a Pagar; Contas a Receber; Controle de inadimplência junto com o pessoal de faturamento; Relatório de fluxo de caixa/despesas/faturamento/recebimento; Acompanhamento do estoque de combustível através do sistema; Acompanhamento das rotinas dos liderados. Contato com Bancos parceiros/fornecedores/clientes.

Assim como o G1, o G2 afirma que não existe nenhum sistema que avalie o *desempenho dos funcionários*. Quando interrogado se ele age de acordo com a *situação*, e se

adequa a ela, o G2 afirmou que sim e acrescentou: “acredito que moldar-se as diferentes situações que surgem, e saber qual método aplicar em determinados momentos, traz um impacto benéfico para a organização”.

Com relação ao *apoio aos funcionários*, o G2 explica que:

Busco sempre aprender a rotina do funcionário para que de alguma forma eu possa ajudar a torná-la mais proativa, porém, os conselhos para o futuro ainda é uma dificuldade, os mesmo são mais imediatistas para o conserto de falhas e erros.

Quando investigado se o G2 acredita na *capacidade de aprendizado dos subordinados*, ele aborda:

Acredito no potencial dos meus funcionários, mas depois de um tempo de empresa eu vi que alguns têm mais capacidades para determinadas funções que outros. Quando isso acontece, tentamos realocar o que tem dificuldade para outra função para tentarmos ver seu potencial nessa outra atividade.

Com base nisso percebe-se que o G2 confia na capacidade de cada um dos subordinados, contudo, quando nota que determinado indivíduo tem dificuldade para exercer a tarefa que lhes foi designada, ele realoca o indivíduo dentro da empresa, dando-lhes uma nova função, com o objetivo de que ele se adapte melhor e desenvolva a atividade da melhor forma possível.

Sobre a consideração com os *fatores limitantes*, o G2 afirmou que enfatiza essas limitantes antes de determinar que os funcionários executem determinada tarefa. Ele aborda ainda que: “a empresa encontra-se em um processo de identificação indivíduo/cargo, ou seja, as tarefas ainda não se encontram totalmente definidas”. Isso pode acarretar em uma dificuldade quanto à imposição de funções a serem exercidas e consideração quanto a que fatores limitantes (recursos financeiros, tecnológicos etc.) podem interferir no desenvolvimento de tal função.

Com relação à prioridade ser as pessoas dentro da organização, ou seja, uma estrutura holística, ele afirma que sempre tenta priorizar, contudo, em muitos casos não é possível. O G explica que priorizar sempre as pessoas pode causar algum dano em determinados aspectos administrativos dentro da organização. Ele conclui que sempre busca procurar manter o equilíbrio entre as pessoas e as exigências burocráticas da empresa.

4.2.3 Contraste da percepção do F3, F4, F5 e G2

Assim como aborda o G2 ao destacar que sempre ouve os funcionários antes de tomar as decisões, aceitando as opiniões e sugestões que podem surgir, o F3 também conclui que seu líder dá liberdade de expressão dentro da organização e aborda ainda que não há abuso de autoridade dentro de sua gestão. Contudo, para o F4 e o F5 o seu líder não permite que os subordinados se pronunciem dentro da empresa, além de o considerarem autoritário e exigente. Fica claro que há um contraste de opiniões entre alguns subordinados e o chefe. Contudo, considerou-se a opinião da maioria dos subordinados, no caso em questão, deve-se considerar a opinião do F4 e do F5.

Para o próprio líder e o F3, ele adota um perfil de liderança que possui alguns traços de um líder democrático. Contudo, para o F4 e o F5, sua postura é voltada totalmente para um perfil autocrático.

Contudo, além das divergências de opiniões, o G2 não pode ser considerado democrático por outros fatores, como: a responsabilidade de liderança é centrada nele e não há prioridade para induzir a participação grupal. Isso acaba por descaracterizar esse estilo de liderança.

Como afirmam o líder e seus subordinados, o G2 sempre se adapta as situações, moldando-se conforme surjam novas circunstâncias. Com base nisso, pode-se afirmar que o G2 possui um estilo de liderança situacional.

O G2 aborda que auxilia na execução das atividades designadas aos funcionários, dando exemplos práticos quando possível e o F3 concorda com essa prática e aborda ainda que o líder acredita na capacidade de seus funcionários. Isso o configura como um líder facilitador.

Contudo, o F4 e o F5 discorrem que o G2 não orienta nas rotinas diárias que lhes são designados e quando orienta, não facilita na execução das tarefas. Ou seja, deduz-se que para o F4 e o F5 o líder possui traços de um estilo de liderança coercivo, ao passo que faz exigências imediatistas sem facilitar as rotinas e a desenvolver as atividades dentro da organização.

Sobre as pessoas serem prioridade dentro da organização, o G2 aborda que nem sempre é possível executar essa prática. O que nos leva a crer que ele não se enquadra dentro do estilo de liderança agregador. Contudo, ele aborda, juntamente com o F3 que sempre procura manter um bom relacionamento com todos os seus subordinados. Já para o F4 e o F5

o líder não cria um ambiente laboral harmônico, o que reforça novamente a ideia de que o G2 adota um estilo de liderança autocrático.

O quadro 7 irá resumir o estilo de liderança detectado na percepção do líder em contraste com a percepção de seus subordinados. É importante destacar que será considerada a opinião da maioria dos subordinados para determinar o estilo de liderança prevalecente na percepção dos subordinados.

Quadro 7: Estilo de liderança do G2

	Percepção do líder	Percepção dos subordinados
G2	Situacional; Facilitador.	Situacional; Autocrático; Coercivo.

Fonte: Elaborado pela autora (2014)

4.3 ESTILO DE LIDERANÇA NA TRANSPORTADORA DO GRUPO USE

4.3.1 Percepção dos funcionários F6, F7 e F8

Quando interrogado o *conceito de líder* para o F6, ele abordou: “líder é uma pessoa que consegue influenciar indivíduos apenas com palavras de motivação e exemplos práticos, não impondo força e/ou medo”. Já para o F7 “um líder é um indivíduo que sabe se expressar diante de seus subordinados sem ofendê-los e/ou destratá-los”. Por fim, o F8 afirma: “ser líder é saber cobrar do seu colaborador, saber exigir na medida certa, acreditando sempre no potencial dos seus subordinados”. Quando se investigou dos funcionários quem eles acreditam possuir a postura de líder dentro da organização, ambos apontaram que é o seu gerente.

Com relação ao quesito *autoridade*, todos os funcionários afirmaram que o G3 sabe usá-la quando necessário, e que sempre solicita com educação e respeito ao colaborador. Com relação à tomada de decisão, o F6 aborda: “apenas temos liberdade para participar do processo decisório quando o líder está de bom humor”. Já o F7 e F8 abordam que possuem autonomia para participar de certas decisões da empresa, que o G3 é bastante aberto a novas ideias e gosta de ouvir opiniões de seus colaboradores.

Ainda sobre a *liberdade de expressão*, o F8 complementa: “ele sempre faz reunião na primeira semana do mês para saber como está às coisas, saber no que pode melhorar, o que não está bom e sempre deixa os colaboradores à vontade para se expressar”.

Com relação ao *apoio dado aos funcionários*, todos os investigados abordam que o líder orienta nas rotinas e facilita na execução das tarefas, permitindo que os funcionários tenham um melhor desempenho na realização das atividades. Contudo, eles abordam que o seu líder não dá conselhos nos progressos futuros e nem auxilia na identificação das forças e fraquezas.

Como nas outras empresas do grupo, na transportadora também não há processos de avaliação de desempenho dos funcionários. Com relação ao aspecto exigência, o F6 afirma que o grau de exigência é relativo e aborda: “tudo depende de como está à quantidade de vendas no comércio, quando o faturado está baixo a exigência sempre aumenta, até o comércio conseguir um grau de estabilização no mercado”. Para o F7, o G3 é exigente algumas vezes, contudo, sempre mostra prontidão para tirar dúvidas e dar dicas para desempenho da função. O F8 aborda que o G3 não é exigente e que sempre procurar considerar os fatores limitantes antes de exigir que um subordinado execute determinada tarefa.

Quando interrogado se os subordinados consideram que *seu líder age de acordo com cada situação*, todos responderam que sim. Por fim, investigou-se se o líder cria um *ambiente harmônico* em seu trabalho e se constrói laços duradouros. O F6 destacou: “a harmonia existe até o ponto em que o comercio esteja bom, a partir do momento que as vendas caem, começa as exigências e os estresses se intensificam”. Já para o F7 e o F8 o líder cria sim um ambiente harmônico. O F8 destaca: “ele sempre procura saber como esta o ambiente de trabalho e quando percebe que tem alguma coisa estranha, convoca uma reunião para saber o que esta acontecendo, para poder resolver o problema”.

4.3.2 Percepção do G3

Sobre a diferença entre os *chefe e líder*, o G3 afirmou que considera-se um líder, e aborda com relação a distinção entre os conceitos: “Chefiar é fazer com que as pessoas façam algo. Liderar é fazer com que as pessoas queiram fazer algo. Me considero um líder pois sempre tento me unir a minha equipe em prol da empresa”

Com relação ao *relacionamento com os funcionários*, o G3 aborda que possui uma boa relação com seus subordinados, e afirma que uma relação agradável é fundamental para o bom andamento dos negócios.

Sobre o fato da presença do líder ser essencial mesmo quando a equipe é qualificada e competente, o G3 aborda que está totalmente de acordo com a afirmação, e complementa que: “sempre deve haver alguém para unificar as ideias e manter o foco e motivação nas atividades exercidas”.

Quando interrogado sobre sua *atitude* diante de pessoas com estilos diferentes, o G3 afirmou que sempre procura respeitar os diferentes tipos de indivíduos que compõe o quadro de funcionários. Quando interrogado sobre a forma que ocorrem às *decisões* dentro da empresa, ele aborda que essas se dão através de reuniões com os líderes responsáveis, onde os problemas e soluções são discutidos entre eles.

A rotina administrativa segundo ele, ocorre da seguinte forma:

Minha rotina se dá através do planejamento e organização das finanças da empresa, de tal forma que analiso minuciosamente a forma que cada despesa e cada lucro são efetuados, realizando a organização destas para que não haja divergências quanto a datas e valores.

Assim como os outros líderes, o G3 também afirma que não existe a prática de *avaliação de desempenho* dentro da organização. Contudo, ele alega que atua de forma sempre presente com a equipe e sempre procura dar o *feedback* com relação a falhas e acertos, mas essa prática não é formalizada dentro da organização.

Quando interrogado se o G3 age de acordo com cada situação, ele afirma que sim, e complementa: “sempre procuro ser flexível e adotar calma e cautela com as diferentes situações que aparecem, a fim de observar qual a melhor forma de se comportar diante de cada uma delas”. Ele afirma que se considera bastante flexível.

O G3 afirma que nem sempre é possível adotar a prática de liderar dando exemplos, e que diante disso, ele adota os dois métodos: dita as normas e dá exemplos, atuando junto à equipe sobre a forma que elas devem agir.

Sobre a relação de trabalho com os subordinados quando se refere ao quesito apoio, o G3 aborda: “Os oriento, dou instruções, muitas vezes realizo o primeiro trabalho para que eles possam observar a forma correta de se fazer, e procuro sempre motivá-los, pois essa é uma forma de fortalecer o espírito do profissional.”

Percebe-se diante disso que há uma orientação que facilita na execução das tarefas. Contudo, o mesmo não se manifestou quanto aos conselhos futuros e se atua na identificação das forças e fraquezas dos seus subordinados. O G3 afirma que sempre acredita no potencial e na capacidade de aprendizado de seus funcionários e ainda ressalta que faz com que eles percebam isso.

Sobre considerar os *fatores limitantes* antes de impor que os subordinados executem determinada tarefa, o G3 aborda: “considero esses fatores, mas nem sempre é possível”. Por fim, interrogou-se se o G3 priorizava as pessoas, criando um ambiente harmônico, ele afirmou que sim, e que sempre procura criar laços com seus subordinados, e ainda complementa que isso pode influenciar nas boas relações de trabalho, melhorando a atuação dos subordinados como profissionais e estreitando a relação líder/subordinado. O G3 afirma ainda dá uma margem de liberdade para que os subordinados se imponham e façam suas considerações para decidir qual a melhor forma de executar as tarefas.

4.3.3 Contraste da percepção do F6, F7, F8 e G3

De acordo com a percepção do G3 e dos funcionários, o líder age de acordo com cada situação, observando quais técnicas implantar naquela determinada circunstância. Isso o caracteriza como um líder situacional.

Segundo os funcionários e o próprio líder, ele orienta e facilita na execução da tarefa, procurando dá exemplos algumas vezes, ao invés de apenas ditar normas. Acredita na capacidade de todos os funcionários. Essas são características de um líder facilitador.

O G3 aborda ainda que sempre procura dá o *feedback* das falhas e acertos dos funcionários. Contudo, a empresa não possui um sistema formalizado de avaliação de desempenho, isso acaba por vetar a possibilidade de deixar claro os critérios pelos quais os subordinados serão julgados.

Tanto o próprio líder quanto o F7 e o F8 abordam que o G3 prioriza as pessoas e cria um ambiente harmônico, sempre mantendo uma boa relação com os funcionários. Dá uma margem de liberdade para que os funcionários decidam a melhor forma de executar as tarefas. Isso induz a um estilo de liderança agregador. Contudo, o F6 afirma que o seu líder apenas dá margem para que os subordinados participem quando “ele está de bom humor” e somente há harmonia quando o comércio/volume de vendas é o esperado. A percepção desse funcionário

pode descaracterizar o estilo de liderança do G3 como agregador, contudo, será considerada a opinião da maioria dos subordinados.

Por fim, o F6 aborda que considera o G3 como exigente, variando conforme a situação do mercado, assim como acontece com a harmonia no ambiente laboral. Esse traço de exigência excessiva mesmo em situações atípicas são traços de um estilo de liderança autocrático. Contudo, mediante as considerações dos demais subordinados e o parecer do próprio líder, o G3 não será caracterizado como portador desse estilo de liderança.

O quadro 8 irá resumir o estilo de liderança detectado na percepção do líder e da maioria dos seus subordinados.

Quadro 8: Estilo de liderança do G3

	Percepção do líder	Percepção dos subordinados
G3	Situacional; Facilitador; Agregador.	Situacional; Facilitador; Agregador.

Fonte: Elaborado pela autora (2014)

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este capítulo trata das considerações finais da pesquisa, abordando a síntese dos principais resultados, as contribuições e limitações da pesquisa, além de algumas recomendações para estudos posteriores.

5.1 SÍNTESE DOS PRINCIPAIS RESULTADOS

Com base na identificação da percepção dos funcionários e do próprio líder, percebe-se que o G1 possui traços de um líder situacional e conselheiro; o G2 possui características de um estilo de liderança também situacional e facilitador, contudo há uma convergência de opiniões o que o caracteriza, porta um estilo de liderança coercivo e autocrático na percepção dos subordinados; e por fim, o G3 com base nas constatações feitas na análise dos dados colhidos, mostra possuir traços de uma gestão além de situacional e facilitadora, também agregadora.

Pode-se constatar que o estilo de liderança situacional se faz presente em todas as empresas do grupo USE, e que o estilo agregador se faz presente no G2 e no G3. Com relação à compatibilidade de estilo de liderança identificado nas diferentes empresas, tal fato pode ser justificado devido à cultura organizacional do dono, que como detectado na pesquisa, prega um estilo de liderança situacional, comum às três empresas que compõe o grupo.

Com relação à inconsistência de percepções, o estilo de gerir do G2 foi o mais polêmico, pois houve desacordos de opiniões, apontando para dois estilos de liderança não positivos para a organização, que foi o autocrático e o coercivo. A percepção sobre a gestão do G3 foi um pouco mais homogeneia do que a anterior, havendo incompatibilidade de opinião apenas de um dos funcionários, o que poderia desclassificar um dos estilos de gestão do G3 – o agregador. Sobre o G1, esse merece um destaque especial, ao passo que a opinião dos subordinados investigados e a percepção do gerente foram totalmente compatíveis.

Fica claro que há um contraste de opiniões entre alguns subordinados e alguns líderes. Contudo, considerou-se a opinião da maioria. É importante ressaltar que seria interessante fazer uma análise de outras variáveis que justificariam tal contraste de opiniões. Essas variáveis poderiam perpassar motivos como: resposta intencional a favor do líder, devido ao

cargo em que tal subordinado ocupa, o que pode demonstrar medo do subordinado em revelar suas reais opiniões, dentre outros aspectos.

5.2 CONTRIBUIÇÕES DA PESQUISA

No âmbito acadêmico, essa pesquisa foi importante para que os estudiosos tenham conhecimento prático sobre o tema em questão e a partir de então verifiquem com base nos resultados obtidos, se faz necessário um aprofundamento maior na questão de pesquisa.

Este trabalho também possui contribuição prática para o Grupo USE, que terá um diagnóstico em relação ao estilo de liderança dentro de cada empresa.

5.3 LIMITAÇÕES DO ESTUDO

Pode-se enquadrar como limitante a falta de conhecimento ou de experiência para realizar análises mais avançadas, embora esta análise atenda aos objetivos pré-estabelecidos. Uma análise mais avançada que poderia ter sido utilizada seria a identificação dos traços de personalidade de cada líder do Grupo USE. Porém, nenhuma dessas restrições mencionadas, desmerece o valor desta pesquisa.

5.4 RECOMENDAÇÕES PARA ESTUDOS FUTUROS

Diante das limitações apresentadas sugere-se que trabalhos futuros sejam realizados. As novas pesquisas podem incluir dentro das variáveis analisadas, características intrínsecas aos indivíduos, como os traços de personalidade dos líderes e liderados.

Recomenda-se que novos estudos sejam efetivados de forma que ampliem a leitura e o entendimento sobre o tema. Outra sugestão seria utilizar-se de outros instrumentos de pesquisa, como formulários e questionários a fim de obter uma quantidade de dados maior na coleta.

6 REFERÊNCIAS

BERGAMINI, C. W. **Psicologia aplicada a administração de empresas: psicologia do comportamento organizacional**. 4 ed. São Paulo: Atlas, 2010.

BERGAMINI, C. W. Liderança: a administração do sentido. **Revista de Administração de Empresas**. v. 34. n. 3. São Paulo, 1994. p.102-114.

MINICUCCI, A. **Psicologia aplicada à administração**. São Paulo: Atlas, 1995.

ARRUDA, A. M. F.; CHRISÓSTOMO E. ;RIOS S. S. A importância da liderança nas organizações. **Revista razão contabilidade e finanças**, v. 1, n. 1, p. 1-15. 2010. Disponível em: <http://www.fate.edu.br/ojs/index.php/RRCF/article/view/6/8>. Acesso em: 05 mar. 2014.

DAFT, R. L. **Administração**. São Paulo: Cengage Learning, 2010.

DIAS, H. B. P. D. **Liderança, confiança e desempenho organizacional percebido**. Universidade de Coimbra. 2010.

FRANCO, M. L. P. B. **Análise de conteúdo**. Brasília, 2 ed. Líber Livros Editora, 2005.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. São Paulo: Atlas, 1999.

HUNTER, J. C. **Como se tornar um líder servidor: os princípios de liderança de o monge e o executivo**. Rio de Janeiro: Sextante, 2006.

LEVEK, A. R. H. C.; MALSCHITZKY, N. Capítulo 3: **liderança**. In: Faculdades Bom Jesus Capital humano/Fae Business School. Curitiba: Associação Franciscana de Ensino Senhor Bom Jesus, v. 5. Coleção gestão empresarial. 2002. 72 p.

MARCONI, M. A; LAKATOS, E. M. **Técnicas de pesquisas:** Planejamento e excursão de pesquisa, amostragem e técnicas de pesquisa, elaboração, análise e interpretação de dados. 7 ed. São Paulo: Atlas, 2010.

MATTOS, P.; LINCOLN, C. L.: A entrevista não-estruturada como forma de conversação: razões e sugestões para sua análise. **Revista de administração pública.** v. 39. b. 4 jul.-ago. 2005. p. 823-847.

MOTTA, F. C. P.; VASCONCELOS, I. G. de. **Teoria geral da administração.** Ed. Rev. – São Paulo: Cengage Learning, 2009.

PIEDADE, A. G. S. **A influência da liderança no desempenho de atendentes em contact centers:** o caso contaxs/a. Universidade Federal da Bahia: Salvador, 2011.

ROBBINS, S. P.; JUDGE, T. A.; SOBRAL, F. **Comportamento organizacional.** ed 14. – São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2010.

TAFNER, E. P.; SILVA, R. **Apostila de metodologia científica.** Associação educacional vale do Itajaí-Mirim – ASSEVIM, 2007.

TREVIZAN, et al. Liderança e comunicação no cenário da gestão em enfermagem. **Revista latino americana de enfermagem.** v. 6, n. 5. Ribeirão Preto, 1998. p. 77-82.

VIZIOLI, M.; CALEGARI, M. da L. **Liderança: a força do temperamento.** São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2010.

APÊNDICES

APÊNDICE A – ROTEIRO DE ENTREVISTA COM OS SUBORDINADOS DO GRUPO USE

IDENTIFICAÇÃO DO SUJEITO

Grau de escolaridade:

Sexo:

Cargo:

QUESTÕES DE PESQUISA

1. O que é um líder pra você?
2. Aqui na empresa quem você entende agir como um líder? (se essa pessoa for o gerente, ótimo. Se não for, você começa a perguntar especificamente sobre o gerente).
3. Descreva como é a sua relação de trabalho com o seu gerente em relação aos seguintes aspectos:
 - **Autoridade;**
 - **Tomada de decisões** (se ele dá liberdade para que os funcionários participem ou não);
 - **Ordens** (se ele é exigente...);
 - **Apoio aos funcionários** (orienta nas rotinas? Facilita na execução das tarefas?; dá conselhos com base em seus progressos futuros? Auxilia na identificação de suas forças e fraquezas?);
 - **Avaliação do desempenho dos funcionários** (Ele avisa com clareza os critérios pelos quais os colaboradores serão julgados?);
 - **Liberdade de expressão dentro da empresa** (ele aceita sugestões e opiniões?);
 - **Exigência** (você acha que ele estabelece altos padrões de desempenho sem considerar os fatores limitantes?);
4. Você acredita que seu líder aja de acordo com a cada situação, se adequando a todas elas?
5. Seu líder cria uma harmonia no ambiente de trabalho, construindo laços duradouros?

APÊNDICE B – ROTEIRO DE ENTREVISTA COM OS LÍDERES DO GRUPO USE

IDENTIFICAÇÃO DO SUJEITO

Grau de escolaridade:

Sexo:

Cargo:

QUESTÕES DE PESQUISA

1. Você sabe qual a diferença entre chefe e líder? Considera-se um líder?
2. Como é o seu relacionamento com os funcionários? (obs.: observar se ele tem um perfil autoritário, democrático etc.);
3. Você acredita que a presença do líder sempre será necessária mesmo que a equipe seja composta por profissionais qualificados?
4. Como você age quando se depara com pessoas diferentes e estilos diferentes?
5. Como se dão as tomadas de decisão importantes dentro da empresa?
6. Como é sua rotina administrativa?
7. Você faz avaliação de desempenho dos funcionários? Eles sabem quais são os critérios utilizados para avaliá-los?
8. Você considera que age de acordo com a cada situação, se adequando a elas?
9. Lidera “fazendo” ao invés de simplesmente “dizendo”?
10. Descreva como é a sua relação de trabalho com os subordinados em relação ao seguinte aspecto:
 - **Apoio aos funcionários** (orienta nas rotinas? Facilita na execução das tarefas?; dá conselhos com base em progressos futuros? Auxilia na identificação de forças e fraquezas?);
11. Você acredita no potencial e na capacidade de aprendizado dos subordinados?
12. Considera as limitantes antes de exigir que um colaborador execute uma determinada atividade?
13. Prioriza as pessoas e cria uma harmonia no ambiente de trabalho, construindo laços duradouros?