

## LIDERANÇA: ESTUDO DE CASO NA EMPRESA ALPHA RESUMO

LIMA, Julio Cesar Rapachi de <sup>1</sup>

SCHLABITZ, Odette B. <sup>2</sup>

TELOCKEN, Suelen Geíse<sup>3</sup>

### Resumo:

O presente trabalho tem como foco principal a liderança, apresentando como problema de pesquisa o seguinte questionamento: “A figura da liderança na empresa Alpha influencia o trabalho de seus colaboradores”? Tem-se 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.

### Abstract:

This work has mainly focused on leadership, presenting as research problem the following question: "The figure of leadership in Alpha company influences the work of its employees"? It has as main objective to study the influence of leadership on the employees of Alpha Company, based on the figure of the leader. This work focuses on a single case study, and the instruments adopted for data collection were interview and questionnaire, both qualitative. The research is classified as descriptive, using standard techniques of data collection, such as questionnaire, interview and systematic observation. Through the survey of information is noticed that the type of leadership exercised more assiduously in the company is the benevolent, associated with the consultative style, demonstrating that the image of this leader influences the work of its employees.

Keywords: Leadership; type; style; perception.

<sup>1</sup>Bacharel em Administração – UNICRUZ – juliorapachi@gmail.com

<sup>2</sup> Docente da UNICRUZ- neca@unicruz.edu.br

<sup>3</sup> Mestranda em Administração na Universidade Federal de Santa Maria - stelocken@gmail.com

## 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). A formação e a manutenção de equipes comprometidas e motivadas é um desafio constante para as organizações. A equipe precisa sentir-se como parte do negócio e entender a importância do seu trabalho para alcançar a superação de metas, sendo esse um papel primordial esperado da liderança, pois não basta às organizações oferecerem ótimas recompensas para a equipe, se essa não for liderada com atitudes positivas como: ética, respeito e reconhecimento das características e das necessidades individuais (MATOS, 2008).

O tema motivação, fartamente discutido na literatura, continua despertando interesse, sendo que psicólogos acreditam ser um dos principais processos que explicam as diferenças nas condutas individuais, especialmente quando se trata do ambiente de trabalho (GONDIM; SILVA, 2004). No ambiente organizacional, conforme Matos (2008), o líder tem que saber desenvolver seu grupo de trabalho, motivar seus liderados e não causar desmotivação e desconforto nos colaboradores.

As práticas de motivação e liderança são cada vez mais aplicadas nas organizações, e o modelo de liderar considerando o colaborador um recurso na organização está cada vez mais distante. Motivo é tudo que impulsiona a pessoa a agir de determinada forma. Todos os atos de um indivíduo são guiados pela sua cognição (conhecimento), pelo que ele pensa, acredita e prevê. Mesmo embora os padrões de comportamento variem o processo do qual eles resultam é basicamente o mesmo para todas as pessoas. A motivação é um dos inúmeros fatores que contribuem para o bom desempenho do trabalho, como o esforço exercido pela pessoa para fazer ou alcançar algo. Bergamini (2008) defende que a verdadeira motivação nasce das necessidades interiores e não de fatores externos.

Não há fórmulas que ofereçam soluções fáceis para motivar quem quer que seja. Desta forma, toda organização tem o desafio de estabelecer uma política motivacional com a finalidade de fazer aparecer a capacidade profissional de seus colaboradores, visando usá-la no processo de conquista de suas metas e objetivos. Desde o princípio da civilização a humanidade teve a figura do líder como referência, seja para guia espiritual ou como exemplo para suas atitudes.

Para Lacombe (2009), liderar significa conduzir, sendo líder aquele que conduz um grupo. A questão que permanece é: até que ponto o líder conduz os acontecimentos e é capaz de reverter seu curso? No entanto, muitos autores a consideram como um processo psicológico que está ligado ao impulso ou a persistência de realizar determinados comportamentos (TAMAYO; PASCHOAL, 2003).

Esta pesquisa, então, apresenta como tema A Influência da liderança na visão dos colaboradores da empresa Alpha, tendo como problema de pesquisa o seguinte questionamento: “A figura da liderança na empresa Alpha influencia os colaboradores?” Têm-se como objetivos, após a análise dos resultados, 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; contribuir com os processos de

gestão de pessoas, identificando o tipo mais adequado de liderança para a equipe em estudo.

Visando conciliar o aprendizado e conhecimentos teóricos enquanto acadêmico do curso de Administração, optou-se por desenvolver esta pesquisa em um estabelecimento comercial que, atualmente, enfrenta problemas pela falta do líder o qual, por motivos de saúde, encontra-se afastado. Este trabalho disponibilizará informações aos gestores e líderes, bem como aos seus liderados, as quais poderão contribuir para o fortalecimento de um novo olhar sobre o estabelecimento, formas de gerenciamento e tipo de liderança exercida. A análise dos resultados obtidos poderá servir como diagnóstico para a definição de fraquezas e/ou fortalezas empresariais.

## 2. REFERENCIAL TEÓRICO

Para dar sustentação teórica ao estudo proposto encontram-se contempladas, abaixo, temáticas que versam sobre gestão de pessoas, comportamento organizacional, liderança, motivação, bem como a relação entre elas.

### 2.1 Liderança

Para Vecchio (2008), esse conteúdo se estende para fatores organizacionais e societários mais amplos, como a estrutura das organizações e as pressões ambientais que influenciam o comportamento e atitudes das pessoas e, sendo essas a parte viva das empresas, automaticamente reflete na organização, estando ligados pelo ambiente que cerca a empresa e pela sociedade a que ela pertence. Um colaborador que tem suas necessidades trabalhadas e realizadas rende mais, refletindo automaticamente na sociedade em que está inserido, através de uma imagem positiva da sua empresa, transformando assim a qualidade da gestão de pessoas que ele recebe dentro da organização em resultados e fortalecimento da imagem da empresa. Nesse caso não é incomum que as pessoas expressem seu estado de privilegiado, buscando tornar-se alguém mais contributivo para a sociedade que vive. Para tanto, os gestores devem adotar uma liderança educativa, não somente motivando para atingirem metas, mas as redesenhando à medida que as circunstâncias vão mudando (OLIVEIRA, 2010).

Ao iniciar os estudos sobre liderança, Bergamini (1994) comenta que as discussões sobre o tema acontecem há vários séculos, onde Platão já demonstrava preocupação ao filosofar sobre a adequação do treinamento de líderes políticos. Tanto que, os primeiros trabalhos publicados sobre o assunto datam do século XX, iniciando-se um processo evolutivo sobre o tema e as influências dentro das organizações. A figura do líder sempre esteve presente como referência, seja para guia espiritual ou como exemplo para suas atitudes, pois conforme Lacombe (2009), etimologicamente “liderar” significa conduzir, líder é o que conduz o grupo. Limongi-França e Arellano (2002, p.259), entendem a liderança como “um processo social onde são estabelecidas relações de influência entre pessoas, onde o núcleo desse processo de interação humana é composto do líder ou líderes, seus liderados, um fato e um momento social”.

Segundo Freeman e Stoner (1994), existem quase tantas definições de liderança quanto o número de pessoas que tentaram definir o conceito, explicitado pelos autores como o processo de dirigir e influenciar as atividades relacionadas às tarefas dos mesmos membros de um grupo. A importância ou necessidade da presença do líder na organização deve-se ao tipo de gestão que foi implantado na empresa. Alguns apostam mais nas características psicológicas, ressaltando o vínculo emocional gerado pela confiança em líderes que inspiram valores em seus seguidores, através da visão e

iniciativa na busca de oportunidades. Algumas pesquisas comportamentais estão sendo realizadas baseando-se no carisma, palavra esta que tem origem grega, que se referem a uma dádiva inspirada pelos deuses, ser capaz de operar milagres ou prever o futuro. Nessa área de liderança reporta-se a um tipo de influencia social notado pelos seguidores, da pessoa do líder, e não pela sua autoridade (VECCHIO, 2008). Com o passar dos tempos as organizações adotam estilos de liderança conforme premissas da gestão de pessoas, onde o funcionário é tratado não somente como uma parte do sistema corporativo, mas sim como ser humano, onde o líder tem que tratar com certo respeito as limitações e precisa dar acompanhamento para obter os resultados que a empresa espera desse funcionário.

Para Oliveira (2010), as organizações vencedoras são aquelas capazes de produzir líderes em todos os níveis. Para Maximiano (2004), 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.

Pode-se também definir a liderança como sendo o processo pelo qual uma pessoa consegue influenciar outras a seguirem suas ideias e/ou ações, é obter resultado através de outras pessoas, é a capacidade de fazer com que os indivíduos se envolvam voluntariamente em determinadas tarefas para a concretização de objetivos comuns. Liderar é obter resultado através de outras pessoas, é influenciar pessoas ou grupos de pessoas para que esses desenvolvam mecanismos para atingir um objetivo comum, é a utilização de todos os recursos disponíveis para promover a motivação entre os liderados e a realização dos objetivos comuns é controlar as emoções para poder gerenciar a própria motivação e a dos liderados (LEVEK; MALSCHITZKY, 2002). Assim, liderança acontece quando a pessoa que está liderando consegue motivar as outras pessoas, seus liderados, que ajam de acordo com seus comandos, desejos, interesses ou planejamentos. Seguindo este pensamento, todos os líderes tem que optar por um estilo de liderança que se encaixe dentro do seu tipo de liderança (OLIVEIRA, 2010).

### 2.1.1 – Tipos de Liderança

A literatura atual nos apresenta diversos entendimentos e colocações sobre o tema liderança sendo que, nesta pesquisa, optou-se pelo embasamento dos tipos de líder citados por Nogueira (2007) e os estilos de liderança explicitados nas Teorias Transformacionais. Tabela 01: Tipos de liderança. Segundo Nogueira (2007), existem basicamente quatro tipos de líder, que são eles: Tipo de liderança Características

Autoritária O líder toma todas as decisões sozinho, sem interferências dos liderados.
Benevolente O líder toma a decisão, mas escuta os subordinados. Ou seja, a sua decisão tem certa influência dos liderados.
Consultiva O líder consulta os liderados para tomar a decisão, nesse caso a decisão é uma espécie de votação onde os liderados decidem junto qual a melhor opção.
Democrática Participativa O líder e os liderados compartilham a tomada de decisão.

Fonte: adaptado pelo autor (2015).

Relativamente aos estilos de liderança, faz-se necessário entender as Teorias Transformacionais, que se destacam entre as abordagens sobre estilos de liderança. Esse modelo propõe três estilos comportamentais de líderes (Transformacional, Transacional e Laissez-faire) e os resultados da liderança (Esforço extra, Eficácia e Satisfação). A teoria da liderança transformacional abrange os líderes carismáticos ou transformacionais. Para Massie (apud Maximiano, 2004), o líder desse tipo exerce um elevado grau de influência nos seguidores a ponto de fazer com que eles caminhem além de seus próprios interesses para trabalharem rumo à concretização da missão estabelecida.

Segundo Alves (2009), além de possuírem carisma, os líderes transformacionais caracterizam-se pela influência idealizada (são percebidos pelos seus seguidores como modelos a serem seguidos, tendo um grande poder de influência sobre os liderados), consideração individualizada (valorizam cada membro do grupo, preocupando-se com os objetivos pessoais e profissionais destes), estimulação intelectual (estimulam a criatividade e inovação da equipe no sentido de solucionar problemas existentes) e motivação inspiradora (motivam e inspiram os liderados a enfrentarem grandes desafios, gerando grandes expectativas).

A liderança Laissez-faire (palavra de origem Francesa) pode ser caracterizada como a “negação da liderança” ou “deixai fazer”, já que esse tipo de líder evita resolver conflitos ou assumir responsabilidades. Ressalta-se que esse tipo de liderança impacta negativamente na eficácia e na satisfação dos colaboradores (BERGAMINI, 2008). O líder transacional recorre a recompensas ou ameaças para fazer com que os funcionários trabalhem rumo às metas organizacionais (MAXIMIANO, 2004). As recompensas oferecidas podem ser de ordem econômica, política ou psicológica. Dessa forma, os liderados ficarão ligados ao líder transacional enquanto este puder oferecer algo que ele valorize (BERGAMINI, 2008).

Existem três categorias referentes aos resultados da liderança, que são: (I) esforço extra, em que o líder leva os subordinados a fazerem mais que o esperado, ultrapassando as próprias expectativas; (II) eficácia, que ocorre quando o líder valoriza as necessidades da organização como um todo, inclusive de cada membro do grupo, acarretando em altos níveis de eficácia; e (III) satisfação, que se refere à capacidade do líder em proporcionar um agradável clima no ambiente laboral e em conseguir um elevado grau de satisfação dos liderados em relação ao seu estilo de liderança (ALVES, 2009).

Geralmente é atribuída a figura do gerente como sendo o líder. No entanto líder e gerente são termos equivalentes, uma pessoa pode ser um gerente excepcional sem ser na realidade o líder da equipe, esse líder pode estar na pessoa de outro integrante do grupo de trabalho. Pode-se afirmar que liderança é a influencia incremental ou adicional que alguém porta em seu interior, além de sua autoridade formal (VECCHIO, 2008). Vecchio (2008), ainda complementa dizendo que para sabermos dos impactos dessa liderança, devemos estudar os resultados de sua substituição ou sucessão. Na maioria dos casos essa alteração é feita pelo mau desempenho da equipe. Pesquisas sobre esse tema indicam que o desempenho da equipe pode ser melhorado ou prejudicado. Para grupos com um bom desempenho isso pode ser prejudicial, pois aumenta a rotatividade de pessoal. Para grupos problemáticos esta mudança oferece uma oportunidade de melhora. Porém uma alta rotatividade de liderança pode ser associada à diminuição do desempenho do grupo.

Para Campos (1989), liderança é a ação de persuadir pessoas, para que elas façam o que precisa ser feito e atingir um objetivo estimado. O que sugere dois

pressupostos: (I) que o líder deve ser capaz, servir de exemplo, ser responsável, e agir em busca dos resultados; (II) os seguidores devem ter vontade, estar motivados a fazer o que precisa ser feito.

Os funcionários possuem necessidades diferentes. Não os trate como se fossem todos iguais. Mais que isto, procure compreender o que é importante para cada um deles. Isto vai permitir que você individualize as metas, os níveis de envolvimento e as recompensas, no sentido de alinhá-los com as necessidades individuais. Além disso, planeje as tarefas conforme as necessidades individuais para que elas maximizem o potencial de motivação no trabalho (ROBBINS, 2004).

A busca por estratégias que possam melhorar o desempenho do trabalhador no contexto laboral, levando em consideração os aspectos pessoais do empregado, as especificidades das tarefas atribuídas e os interesses da organização. Assim, não se pode desconsiderar a importância da função gerencial em intermediar o relacionamento indivíduo-organização e em fornecer sentido às tarefas realizadas pelos colaboradores. O líder pode utilizar suas habilidades interpessoais para influenciar positivamente na motivação de seus seguidores, tornando-se fundamental entender o impacto da liderança na motivação no trabalho (GONDIN; SILVA, 2004).

A confiança é um elo essencial entre a liderança e o liderado, pois ela é a expectativa que a outra pessoa não agirá de maneira oportunista. Ela leva certo tempo para ser construída e, à medida que conhecemos uma pessoa, a confiança vai aumentando e vamos formando expectativas positivas sobre esse relacionamento (CARDOSO, 2011).

Segundo Robbins (2004), a confiança baseia-se em cinco elementos, são eles: a integridade que se refere à honestidade e a confiabilidade; a competência que reflete as habilidades e conhecimentos dessa pessoa; a consistência que está relacionada à segurança, a capacidade e previsibilidade de julgamentos das situações; a lealdade que se refere à disposição de defender e proteger suas ideias e equipe e por fim, e não menos importante, a abertura, onde você acredita que a outra pessoa tem total confiança em você. Compreender a equipe e a influência da liderança sobre a mesma possibilitará nortear as pessoas envolvidas nas organizações, que são diretamente atingidas por esse desenvolvimento e, ainda, oferecer diretrizes, unindo-se a elas ou buscando alternativas. Tais implicações afetam diretamente todas as pessoas inseridas no processo. Compreender como se dão as interações das pessoas que integram as equipes, sobretudo se a ação do líder é percebida pelos seus liderados como estímulo à sua motivação, se mostra altamente relevante, associada a ação de agregar conhecimento aos líderes e gestores de equipes sobre a motivação de seus empregados (SILVA, 2007).

Líderes tendem a administrar o ambiente de trabalho com intuito de aumentar a eficácia dos seus liderados, sem alterar seu estilo de liderança, vendendo suas ideias para os subordinados. Por fim, a conclusão mais básica é de que o líder eficaz em uma situação pode ser ineficaz em outras. Os gestores precisam reconhecer e compreender as limitações que cada situação impõe a sua liderança (VECCHIO, 2008).

### **3. METODOLOGIA**

Este trabalho se classifica metodologicamente como uma pesquisa centrada em um estudo de caso único, 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. O estudo de caso é uma modalidade de pesquisa amplamente utilizada nas Ciências Sociais e consiste no estudo profundo e exaustivo de um ou poucos objetos (GIL, 2011).

A pesquisa classifica-se também como descritiva, a qual visa descrever as características de determinadas populações ou fenômenos ou, então, o estabelecimento de relações entre variáveis. Uma de suas características mais significativas está na utilização de técnicas padronizadas de coleta de dados, tais como o questionário e a observação sistemática (GIL, 2011).

A mesma pode ser definida como descritiva, pois, além do levantamento de dados através de fontes secundárias (livros e artigos) baseado em literaturas sobre gestão de pessoas e comportamento organizacional, também serão coletados dados de fontes primárias, através de um questionário aplicado ao quadro funcional da empresa. Optou-se por um estudo qualitativo os quais, em sua maioria, são feitos no local de origem dos dados, adequando-se para os fenômenos claramente definidos, tendo por objetivo reduzir as distâncias entre teorias e dados.

O trabalho de descrição tem caráter fundamental em um estudo qualitativo, pois é por meio dele que são coletados os dados (GIL, 2011). É um trabalho científico que faz uso inicial de um referencial bibliográfico complementado por uma análise dos dados obtidos através de uma entrevista coletiva e de um questionário individual. Os sujeitos da pesquisa são todos os funcionários que fazem parte do quadro da empresa em estudo.

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 definidos por Nogueira (2007): Autoritária, Benevolente, Consultiva e Democrática e o estilo de liderança das teorias Transformacionais de Massie (apud Maximiano, 2004) que são elas Transformacional, Transacional e Laissez-faire, sendo que 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 e para maior abrangência por parte das pessoas que foram pesquisadas, assim podendo obter uma melhor exposição das ideias, visto que esse tipo de pergunta permite ao informante responder livremente, usando linguagem própria e emitir opiniões (MARCONI; LAKATOS, 2003).

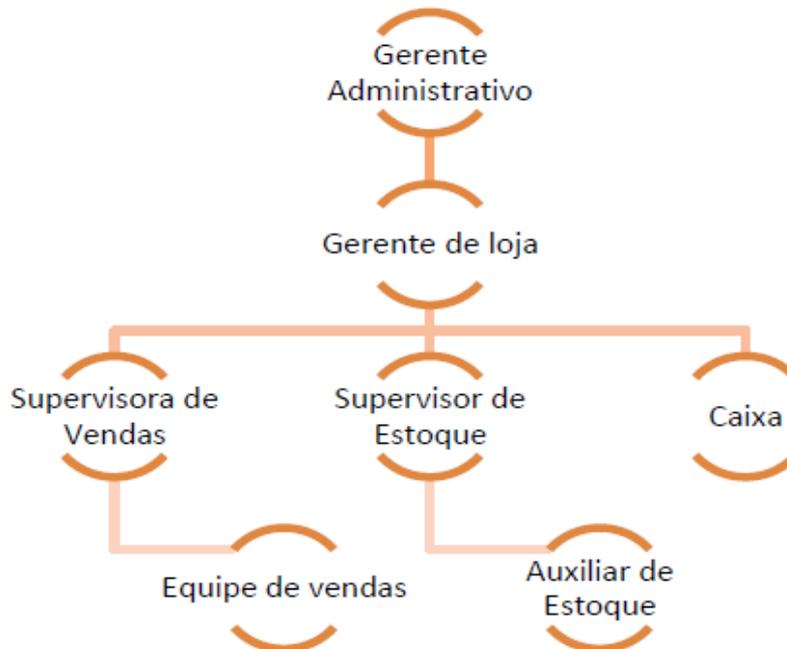
A entrevista e a aplicação do questionário realizaram-se na segunda quinzena de setembro 2015. Após a aplicação dos questionários, as quatorze (14) funcionárias da empresa, abrangendo as lojas de Cruz Alta e Panambi, representando 100% da população, procedeu-se a análise dos dados quantitativos e qualitativos 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.

#### **4. CARACTERIZAÇÃO DO AMBIENTE DE ESTUDO**

A história da Empresa Alpha, hoje localizada na cidade de Cruz Alta/RS, começa na cidade de Panambi/RS, no ano de 2007, quando o proprietário então professor estadual em educandários daquela cidade, decidiu vender bijuterias na sala dos professores. Passados alguns meses, passou a comprar mais mercadorias, que vinham da cidade de Cascavel/PR, aumentando a demanda. Em agosto de 2008, inauguraram a loja de bijuterias e acessórios em Cruz Alta, uma franquia com sede na cidade de Maringá/PR sendo que, em 2011, abre uma filial na cidade de Panambi, contando com um quadro de 14 funcionários, sendo 4 em Panambi e 10 em Cruz Alta.

A gestão é compartilhada, sendo que a administração acontece de forma organizada, com papéis bem definidos, de maneira autônoma por parte dos colaboradores.

Figura 1- organograma da organização.



A Empresa qualifica seus gerentes através de treinamentos internos e externos em parceria principalmente do SEBRAE/RS e, uma vez na semana, toda a equipe diretiva se reúne para avaliar o trabalho e traçar as metas mensais e semanais. Também conta com assessoria Psicológica que é realizada de forma individual (quando necessário) e coletiva, de forma mensal. Uma vez por mês são realizadas reuniões com todas as funcionárias, onde são tratados assuntos de ordem administrativa e avaliação do trabalho, com gerência, proprietários e equipe de vendas. A cada dois meses acontecem o treinamento do curso em maquiagem, com Maquiadora Profissional, visando atualizar o grupo com conhecimentos e dicas de maquiagem que ajudam as vendedoras a ter mais segurança na hora de vender os produtos para suas clientes. Uma das características da empresa é o desenvolvimento de lideranças a partir do grupo.

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. Sendo esse mercado de nível de exigências elevadas, os consumidores sempre estão atrás de novidades. 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 funcionárias era sinônimo de

liderança em ambas as lojas. Fonte: elaborado pelo autor, através de entrevista com a proprietária da empresa (2015).

## 5. ANALISES DOS RESULTADOS

### 5.1 Dados Quantitativos

Tabela 02 – Tabela da análise dos resultados

Tipos	Sempre	Às Vezes	Nunca	Total de quest.
<b>Autoritário</b>	28,57%	<b>35,71%</b>	<b>35,71%</b>	100,00%
<b>Benevolente</b>	<b>71,43%</b>	28,57%	0,00%	100,00%
<b>Consultivo</b>	39,29%	<b>60,71%</b>	0,00%	100,00%
<b>Democrático</b>	39,29%	<b>53,57%</b>	7,14%	100,00%

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

Fonte: elaborado pelo autor (2015).

Referente ao tipo de liderança exercido 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 que existe entre líder e liderados. Para Cardoso (2011), a confiança é um elo essencial entre a liderança e o liderado, pois ela é a expectativa que a outra pessoa não agirá de maneira oportunista.

Ela leva certo tempo para ser construída, pois, à medida que conhecemos uma pessoa, a confiança vai aumentando e vamos formando expectativas positivas sobre esse relacionamento. Quando questionados sobre outros tipos de liderança, percebe-se que os colaboradores entendem que, ocasionalmente (60,71%) o líder apresenta o estilo consultivo e (53,75%) o estilo democrático o que, de acordo com o resultado descrito anteriormente, é possível perceber que a postura benevolente apresenta-se mais marcante.

Para Oliveira (2010) é o trabalho que o gerente faz, ao confiar responsabilidade e autoridade a outrem estabelecendo com este o compromisso de relatar os resultados obtidos. Sequencialmente, foram respondidas perguntas sobre estilo de liderança, obtendo-se um apontamento que o estilo de liderança percebido pela equipe segue o modelo Laissez-faire (83,33%). Esse modelo ressalta que esse tipo de líder evita resolver conflitos ou assumir responsabilidades. Ressalta-se que esse tipo de liderança impacta negativamente na eficácia e na satisfação dos colaboradores (BERGAMINI, 2008).

Para Robbins (2007) em muitas situações, as ações dos líderes são irrelevantes. 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.

Percebeu-se um percentual significativo indicado, pelas colaboradoras, que esse líder também apresenta um estilo transformacional (79,59%). Segundo Alves (2009), além de possuírem carisma, os líderes transformacionais caracterizam-se pela influência idealizada (são percebidos pelos seus seguidores como modelos a serem seguidos, tendo um grande poder de influência sobre os liderados), consideração individualizada (valorizam cada membro do grupo, preocupando-se com os objetivos pessoais e profissionais destes), estimulação intelectual (estimulam a criatividade e inovação da equipe no sentido de solucionar problemas existentes) e motivação inspiradora (motivam e inspiram os liderados a enfrentarem grandes desafios, gerando grandes expectativas).

## 5.2 Dados Qualitativos

Por fim foram respondidas questões de conceito geral para melhor entendimento e embasamento das questões dos momentos anteriores onde cada entrevistada pudesse, com suas palavras, explicar sua percepção da liderança na empresa, como colocadas a seguir.

**Questão 01:** Pode dizer-se que a desmotivação dos colaboradores é um dos maiores receios de um líder (MATOS, 2008). Qual a sua opinião sobre a responsabilidade do líder nos resultados (motivação) dos colaboradores? De forma geral, conforme pesquisa, houve unanimidade em afirmar que o líder deve estar presente e de certa forma incentivar seus liderados a focarem em seus objetivos. Para Campos (1989), liderança é a ação de persuadir pessoas, para que elas façam o que precisa ser feito e atingir um objetivo estimado. Transcrevem-se, a seguir, algumas colocações dos entrevistados, consideradas relevantes para esta pesquisa: #01 “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”.#02 “A responsabilidade do líder em relação aos resultados dos colaboradores é muito grande, pois a maior parte cabe ao líder, principalmente em motivar e valorizar os colaboradores”. #03 “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”.

**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. Para Maximiano (2004), 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.

**Questão 03:** Liderar é obter resultado através de outras pessoas, é influenciar pessoas ou grupos de pessoas para que esses desenvolvam mecanismos para atingir um objetivo comum (LEVEK; MALSCHITZKY, 2002). 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.

**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: #01 “Os resultados são sempre compartilhados, tenho oportunidades de expressar minha opinião, sou ouvida, mas nem sempre a decisão final é a nossa”. #02 “De forma muito eficiente, todos nós opinamos”. Para Vergara (2003) 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.

**Questão 05:** A confiança é um elo essencial entre a liderança e o liderado, pois ela é a expectativa que a outra pessoa não agirá de maneira oportunista (CARDOSO, 2011). Como descreve as relações entre você e a liderança da empresa? Transcrevem-se, a seguir, algumas colocações dos entrevistados, consideradas relevantes para esta pesquisa: #01 “A confiança, tem sido um ponto forte na empresa, pois é visto que podemos contar e confiar uma nas outras, o que só faz com que a empresa cresça junto com seus colaboradores unidos”. #02 “Tem bastante confiança em sua equipe para que obtenha o mesmo resultado de todos”. #03 “Acredito ser uma relação estável, onde ajudo no crescimento da empresa e a empresa me ajuda no crescimento, tanto profissional, quanto pessoal”.

A confiança é um elo essencial entre a liderança e o liderado, pois ela é a expectativa que a outra pessoa não agirá de maneira oportunista. Ela leva certo tempo para ser construída, à medida que conhecemos uma pessoa a confiança vai aumentando e vamos formando expectativas positivas sobre esse relacionamento (CARDOSO, 2011).

## 6. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Esta pesquisa teve como objetivo geral estudar a influência da liderança sobre os colaboradores da empresa Alpha, tendo como base a figura do líder. Através dos resultados coletados e analisados pode se dizer que a figura do líder tem grande influência nas atitudes dos colaboradores pesquisados. Ao buscar-se identificar o tipo e estilo de liderança, praticados na empresa estudada, na visão dos colaboradores, percebe-se que o tipo de liderança mais observado na empresa é o benevolente, o qual se destaca através de uma liderança mais flexível, quando essa liderança dá oportunidade para seus liderados expressarem opiniões e darem sugestões, definindo uma melhor opção e buscando contemplar as partes.

Esse tipo, associado ao estilo mais identificado pela pesquisa, o Laissez-faire, o qual indica um estilo mais livre ou de negação de liderança, nos reporta a colocação de Robbins (2004), expondo que a confiança baseia-se em cinco elementos: a integridade que se refere à honestidade e a confiabilidade; a competência que reflete as habilidades e conhecimentos dessa pessoa; a consistência que está relacionada à segurança, a capacidade e previsibilidade de julgamentos das situações; a lealdade que se refere à disposição de defender e proteger suas ideias e equipe e por fim, e não menos importante, a abertura, onde você acredita que a outra pessoa tem total confiança em você.

Assim, para contribuir com os processos de gestão de pessoas, a atual liderança da empresa, deve dar continuidade ao tipo de relação entre líder e liderados, não interrompendo o ciclo de confiança existente dentro da empresa tão percebido pelas colaboradoras. O tipo de liderança mais adequado para a equipe em estudo seria um modelo no qual contemple o benevolente e o consultivo, isso de acordo com as próprias

funcionárias que se motivam ao fazer parte das decisões da empresa, assim confirmando o sentimento de ser uma parte viva da organização.

Para Silva (2007) Compreender como se dão as interações das pessoas que integram as equipes, sobretudo se a ação do líder é percebida pelos seus liderados como estímulo à sua motivação, se mostra altamente relevante, associada à ação de agregar conhecimento aos líderes e gestores de equipes sobre a motivação de seus empregados. No que se refere ao objetivo que discorre sobre a existência de relacionamentos de confiança, tal sentimento é descrito pelas colaboradoras apontando uma relação de admiração pela figura do líder, confirmado pelas respostas, onde se referem ao líder como um exemplo, inspiração ou como um espelho para elas.

Para Vecchio (2008). Pode-se afirmar que liderança é a influencia incremental ou adicional que alguém porta em seu interior, além de sua autoridade formal. Ainda complementa dizendo que para sabermos dos impactos dessa liderança, devemos estudar os resultados de sua substituição ou sucessão. Por fim, para responder a questão principal desta pesquisa: “A figura da liderança na empresa Alpha influencia os seus colaboradores?”, de acordo com os dados coletados podemos perceber que a imagem desse líder exerce certa influência no trabalho de suas colaboradoras.

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.

## 7. 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 autônoma 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. Liderança: Administração do Sentido. São Paulo, Atlas, 1994.

\_\_\_\_\_. Motivação nas organizações. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

BERVIAN, P. A.; CERVO, A. L.; DA SILVA Roberto. Metodologia Científica, 6ª ed., São Paulo, Pearson Prentice Hall, 2007.

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](http://www.sapientia.pucsp.br/tde_busca/arquivo.php?codArquivo=12991)> Acesso em: 30/03/15.

19

GIL, A. C. Como elaborar projetos de pesquisa, 4ª ed., são Paulo, Atlas, 2010.

\_\_\_\_\_. Métodos e Técnicas de Pesquisa Social, 6ª ed., são Paulo, Atlas, 2011.

GONDIM, S. M. G.; SILVA, N. Motivação no trabalho. In: ZANELI, José Carlos; BORGES-ANDRADE, Jairo Eduardo; BASTOS, Antônio Virgílio Bittencourt (Orgs). Psicologia, organizações e trabalho no Brasil. Porto Alegre: Artmed, 2004.

LACOMBE, F. Teoria Geral da Administração, São Paulo, Saraiva, 2009.

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

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.

LIMONGI-FRANÇA, A. C.; ARELLANO, E. B. Liderança, poder e comportamento organizacional. In: Fleury, Maria Tereza Leme (org.) As Pessoas na Organização. São Paulo, Editora Gente, 2002.

MATOS, F. G. Ética na Gestão Empresarial: da Conscientização a Ação. São Paulo, 2008.

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, 2004.

ROBBINS, S.; COULTER, M. Administração, 5º ed., Rio de Janeiro, Prentice-hall do Brasil, 1998.

STONER, J. A. F.; FREEMAN R. E., Administração, 5º ed., Rio de Janeiro, LTC, 1994.

TAMAYO, A.; PASCHOAL, T. A relação da motivação para o trabalho com as metas do trabalhador. Revista de Administração Contemporânea, v. 7, n. 4, p. 33-54, 2003.

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

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