



**FACULDADE DOCTUM DE JOÃO MONLEVADE
INSTITUTO ENSINAR BRASIL – REDE DOCTUM DE ENSINO**

**PERFIL DE LIDERANÇA E SEUS IMPACTOS NA FORÇA DE TRABALHO DE
UMA EMPRESA DO RAMO DE COMERCIALIZAÇÃO DE PNEUS.**

Luana Beltrami Alves*
Rubia Magalhães Fraga**

RESUMO

O presente artigo tem como objetivo principal analisar a relevância da gestão eficiente com base nos conceitos de uma Liderança participativa como meio para se obter resultados positivos na produtividade e satisfação do colaborador. Faz-se necessário que as lideranças percebam que na era do conhecimento um dos fatores de maior relevância para o alcance da produtividade é a liderança pelo exemplo, que vai além de teorias, trabalha as deficiências do colaborador valorizando os pontos fortes, colocando-se em uma constante busca por métodos que melhore o desempenho de sua equipe conduzindo-os a alcançar os resultados esperados. O trabalho finaliza-se com a apresentação dos resultados da pesquisa, onde foi aplicado um questionário para 26 colaboradores da empresa estudada, com o objetivo de verificar os níveis de satisfação nos aspectos de Liderança, Gestão e Confiabilidade.

Palavras-chave: Produtividade. Satisfação. Conhecimento.

* Graduanda em Administração da Faculdade Doctum de João Monlevade; luanabeltrami03@hotmail.com
**Mestre em Administração; Professora Orientadora; coordadmrh@edu.com.br

1 INTRODUÇÃO

A gestão organizacional é permeada por inúmeras variáveis. Um destaque na atualidade é a relevância que a variável liderança demonstra no ambiente organizacional. A tecnologia, treinamento, processos de desenvolvimento e inúmeros outros meios de desenvolvimento, pouco resolvem quando os líderes não se encaixam neste perfil e por conseqüência os novos conhecimentos não refletem em sua postura. É sabido, que o exemplo do líder é seguido por sua equipe, quer seja de maneira percebida ou subconsciente.

Neste sentido, surge a gestão participativa como a escolha do tipo de liderança que se apresenta eficiente em muitas organizações. Em organizações onde a liderança participativa se demonstra mais ativa é notável os resultados que geram sobre a equipe. Em geral se apresenta equipes mais motivadas à uma produção mais ágil e eficiente. Uma organização que não reconhece a importância de seus colaboradores estará destinada ao fracasso, pois, é essencial a percepção que seu maior capital não são suas instalações ou seus ativos, mais sim quem os produz, ou seja, seu capital humano, pois é dele que vem o sucesso ou fracasso da unidade produtiva.

O aumento da competitividade entre as empresas e busca por uma eficiência operacional promove significativas mudanças no âmbito organizacional. Por sua vez, a busca pela eficiência operacional envolve a necessidade de desenvolver os conhecimentos e habilidade de todas as pessoas que compõe a força de trabalho. Neste aspecto o papel do líder é muito significativo, pois, este gestor pode levar a equipe à tão esperada eficiência operacional.

Assim, permeado por muitas possibilidades sobre o tema liderança e seus impactos, surge o objetivo principal deste artigo em busca de compreender como é percebida a liderança em uma empresa do ramo de revenda de pneus. Para alcançar este objetivo delimitaram-se os objetivos específicos em realização uma revisão bibliográfica sobre o tema liderança, mapear a percepção dos liderados quanto à liderança e detectar se a liderança impacta no resultado operacional. Esta investigação se justifica pela relevância do tema para as organizações e como forma de contribuição para o meio acadêmico como forma de associar liderança e eficácia em uma empresa do ramo de revenda de pneus.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 Liderança

O ato de liderar acompanha a humanidade desde início, quando o ser humano percebeu a necessidade de se orientar através de comportamento de outro indivíduo para alcançar o que se desejava. (BERGAMINI, 2009)

Pode-se atribuir definições ao conceito de Liderança, mas todas partem do mesmo princípio o de possuir uma pessoa dominante no grupo e o outro aspecto é o de haver uma intenção desta pessoa para influenciar as outras. Adair (2000), afirma que liderança não pode ser ensinada como as demais teorias, ela deve ser aprendida no cotidiano. Aprender a liderar é um comportamento contínuo de observar, pois, só com a prática a liderança se aprimora.

A maior dificuldade que um líder pode encontrar em seu cotidiano, é saber como conduzir os conflitos entre seus liderados, sendo eles provocados pelo simples fato do convívio de pessoas com culturas e ponto de vista diferente. Um líder deve ir muito além de defender as idéias de um grupo, ele é o responsável por atingir e superar os objetivos da equipe. (LACOMBI, 2011)

2.2 Tipos de Liderança

Os estilos de liderança foram aparecendo a partir do momento em que se percebe a influência da personalidade do indivíduo com a atuação da sua liderança. Bergamini (2009) reforça que uma mesma atividade desenvolvida por duas pessoas terão níveis de desempenho diferentes por conta da interferência da personalidade na execução da tarefa.

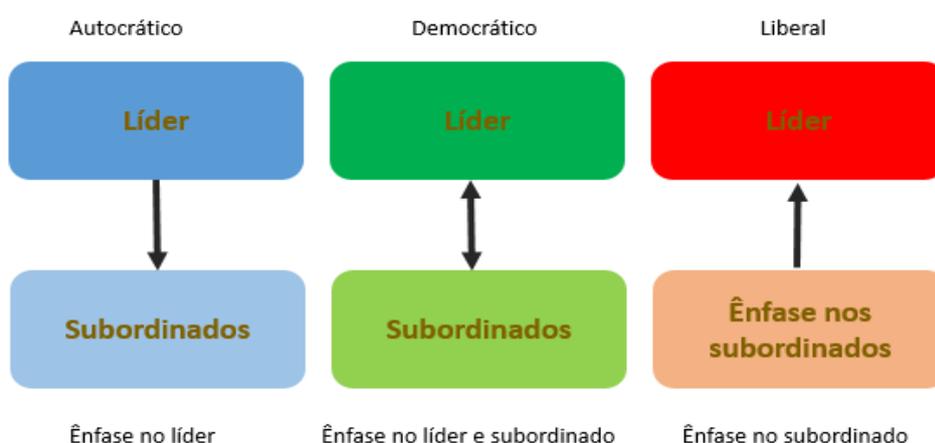
Bergamini (2009) destaca três tipos básicos de liderança, destacando-se a liderança autocrática, democrática e liberal. O estilo de liderança autocrática é aquela que todas as decisões são tomadas centralizadas no líder, estando vetada a intervenção dos demais liderados. Como crítica a este estilo de liderança observa-se que na maioria das vezes o líder autocrático perde a oportunidade de obter idéias que contribuam na inovação dos produtos e ou processos, pelo simples fato de não demonstrar abertura ao ato de ouvir os demais membros da equipe.

Segundo Araújo (2009), esse tipo de líder é orientado por suas tradições, onde ouvir seus liderados não é uma postura aceitável, entendem que a melhor atitude é centralizar as decisões em si, ditando quais os caminhos a se seguir sem ouvir a opinião dos demais envolvidos.

No entanto, já o estilo de liderança democrático difere-se da autocrática principalmente no que se refere ao foco da liderança. Na democrática há uma maior preocupação com as relações humanas não focando exclusivamente nas tarefas. Há uma relação de troca de informação entre todos os envolvidos para a tomada de decisão, se importando com o que o outro tem a dizer. Araújo (2009) destaca que o líder democrático busca o alcance de resultados através de uma gestão mais participativa, onde a tomada de decisão tem um embasamento voltado à equipe.

Por último, o estilo de liderança liberal. No estilo de liderança liberal (Laissez-faire), o líder apresenta um comportamento onde o mesmo não interfere de forma abrangente nas tomadas de decisão. Segundo Robbins (2005), o estilo Laissez-faire tem como característica uma liderança que se esquia de suas responsabilidades e principalmente do momento de tomada de decisão, transmitindo essa função a seus liderados que passam a ter o compromisso de executar as tarefas e buscar resultados. A Figura 1 apresenta os três tipos de liderança e suas características.

Figura 1 – Ênfase dos tipos de liderança



Fonte: Desenvolvido pela autora (2016)

A Figura 1 permite observar que cada estilo de liderança enfatiza sua gestão de maneiras distintas ao que tange os seus subordinados. A maneira como líder direciona seus subordinados, quer seja enfatizando a gestão entre líder e

subordinado, enfatizando somente o subordinado ou não enfatizando o subordinado, é a principal característica para que seja percebida a maneira como o líder direciona sua tomada de decisão.

2.2.1 Estilos de Liderança Atuais

Os três tipos básicos de liderança (democrática, autocrática e liberal) são complementados com novas percepções sobre os tipos de líderes. Robins (2005) e outros autores representativos do tema liderança destacam os abaixo descritos.

a) Liderança carismática

Pode-se defini-la como aquela que consegue convencer seus liderados com maior facilidade, fazer com que eles façam exatamente o que a organização espera que o façam. Uma de suas características principais é a sensibilidade para tratar seus liderados, são afetivos e na maioria das vezes utilizam histórias ou fatos reais para fazer com que seus liderados captem a mensagem de forma mais clara e objetiva e desempenhando as funções com maior satisfação. Segundo Robbins (2005), este tipo de liderança é mais utilizada em Organizações que enfrentam questões ideológicas, como tempos de guerra, problemas políticos, religiosos, empresas que estão iniciando seus negócios ou até mesmo passando por algum tipo de dificuldade.

b) Transacional e Transformacional

Podemos classificar como o estilo de liderança que tem como principal papel o de conduzir seus liderados para atingirem as metas impostas, estabelecendo a cada indivíduo tarefas a serem executadas, e os níveis de execução que deveram alcançar. De forma que ao alcançarem o que foi pré-estabelecido, incentivando o colaborador a ir além do que é esperado, para ser recompensado por seu empenho. A liderança carismática alcança níveis de produtividade e satisfação na abordagem atual de Liderança, mas é necessário destacar a proximidade que existe entre os conceitos da Liderança transacional e transformacional, pois, eles expressão de maneira mais real o cotidiano das Organizações nos dias de hoje. Para Bryman (2004), liderança transacional consiste

em uma relação mútua de troca de interesses, onde o líder coloca o que é esperado oferecendo recompensas, seja ela financeira ou por reconhecimento, e o colaborador exercerá tal função com o objetivo de alcançar as metas. Robbins (2006) diz que a liderança transacional leva seus liderados a alcançarem suas metas através do esclarecimento do que o líder e a Organização como um todo espera que o mesmo exerça.

É reforçado por Bergamini (2008) apesar de a liderança transacional estar inserido em um contexto onde o líder apresenta incentivos para obter retorno, essa relação pode apresentar melhores resultados quando há uma maior proximidade entre líder e seus liderados, e expor de forma clara e objetiva quais os retornos que os mesmos obterão ao alcançar os objetivos.

Em contra partida ao estilo de liderança transformacional busca atingir seus objetivos por meio de um vínculo entre líder e liderado que os motiva a buscarem por um objetivo em comum em níveis elevados.

O líder transformacional é aquele que busca motivar seus liderados de forma individualizada, onde há uma relação mais próxima que ultrapassa os interesses individuais e os mesmos passam a pensar primeiramente no sucesso da Organização, antes mesmo de suas recompensas. (ROBBINS, 2006)

Bergamini (2008) destaca que a liderança transformacional interfere diretamente na motivação do colaborador para que os mesmos executem muito além daquilo que foi inicialmente combinado, fazendo com que os resultados sejam elevados por haver um maior entendimento dos objetivos que deveram ser alcançados pelo grupo.

c) Participativa

Bergamini (2009), afirma que nesse tipo de liderança a participação dos colaboradores é de grande valia para a tomada de decisão, pois, com esta prática existe a melhora de comunicação e contribui para a solução dos problemas existentes, sendo necessário ressaltar que em nenhum momento essa relação resulta em diminuição de responsabilidade do líder em alcançar os resultados.

2.3 Motivação para o trabalho

Motivação é um dos principais fatores para que um indivíduo exerça suas atividades com prazer e conseqüentemente com maior eficiência, um líder que consegue fazer com que sua equipe entenda a importância do seu trabalho para a Organização, saiba reconhecer os esforços, recompensar quando atingir os objetivos, com toda certeza terá pessoas motivadas na execução do trabalho, produzindo além do que se espera e trazendo lucro para a Organização.

Segundo Robbins (2005) motivação nada mais é do que o esforço de diferentes pessoas para alcançar um objetivo pré-definido. Outro aspecto de relevância quando citamos motivação, é a relação de confiança entre colaborador e empresa. De pouco adiantará a Organização investir em treinamentos, programas de recompensas se não houver primariamente o conhecimento dessa relação de confiança mútua, por parte da empresa em confiar na lealdade por parte do colaborador e do funcionário em perceber que é peça importante para o funcionamento das atividades exercidas e o reconhecimento da empresa como um ser único e insubstituível. Sem esse elo a relação fica fragilizada, acontecendo saídas repentinas por parte de funcionários por não se sentirem reconhecidos da forma esperada.

2.4 Desempenho

Atualmente, desempenho é um tema que vem sendo bastante analisado em busca de uma gestão mais eficiente, pois, através da obtenção dos resultados individuais, a empresa consegue informações sobre qual o real impacto da atuação daquele colaborador para a empresa. Esse controle deve estar sempre interligado as necessidades e ao planejamento estratégico da empresa, para que as definições das ferramentas a serem utilizadas andem na mesma direção do que será determinado para o desempenho de cada funcionário pra o alcance do objetivo comum.

Para Lucena (1995), o desempenho está correlacionado a expectativa do que o individuo exercerá na Organização, sendo que é de extrema importância que todas as informações sobre o trabalho, responsabilidades, metas, enfim, que ele saiba exatamente o que a empresa espera.

Dutra (2004, p. 69) afirma que desempenho é tudo o esforço que um funcionário desempenha na Organização. Para ele, o conceito de desempenho pode

ainda ser subdividido em três tópicos, que são eles: desenvolvimento, esforço e comportamento, onde cada fator precisa ser avaliado de forma separada levando sempre em consideração o que a empresa entende como conceito de Desempenho para determinar o método de avaliação deverá ser utilizado.

2.5 Liderança e Desempenho

Mais que nunca as organizações procuram produzir mais e conseqüentemente aumentar sua receita, uma das formas encontradas de alcançar este objetivo sem grandes investimentos é investir capacitação e treinamento para os líderes. É fato que um funcionário motivado de forma adequada é capaz de produzir com maior eficiência. É exatamente nesse ponto que se verifica a interação entre liderança e desempenho, pois, o líder que sabe motivar consegue extrair o máximo de produtividade do colaborador.

Bergamini (1994) afirma que embora encontremos inúmeros conceitos quando o assunto é liderança correlacionada a desempenho, é necessário que se leve em consideração dois pontos importantes, o primeiro é que é impossível pensar em liderança com foco individual, pois, liderar tem por essência o conceito de grupo. O segundo ponto é a habilidade de convencer o outro a executar exatamente o que a empresa espera que o faça.

Blanchard (2007) coloca que nas empresas que possuem um desempenho de alto nível, o estilo de liderança formal é completamente diferente se o compararmos com as empresas consideradas tradicionais, pois, na primeira a utilização de um estilo de liderança mais carismático para conseguir alcançar seus objetivos e sim do próprio desenvolvimento e decisões da Organização. Faz-se necessário que o líder perceba as deficiências do individuo e passe a incentivá-lo na execução, valorizando seu esforço e conduzindo-o para chegar ao ponto em que se espera de forma que o mesmo passe a ter o interesse de executar tal atividade da melhor maneira possível. Nessa perspectiva Bergamini (1994) coloca que:

[...] cabe ao líder fazer o diagnóstico das motivações dos subordinados, não na intenção de mudar comportamentos, mas no sentido de que sua ação no meio ambiente permita, tanto quanto possível, maiores oportunidades de satisfação motivacional das pessoas, que poderão direta ou indiretamente influenciar no desempenho do trabalho (BERGAMINI, 1994, p. 118).

Posto isso, pode se dizer que uma liderança eficiente ocorre quando o líder consegue através de suas habilidades fazer com que as pessoas que estão sendo lideradas, se identifiquem com seus valores e passem a lutar pelos mesmos objetivos da Organização. Sendo assim, o líder precisa assumir um papel que vá muito além das responsabilidades do cargo que ocupa, passando a ser uma influência direta a ser seguido, sendo esse posicionamento uma espécie de mola propulsora para a produtividade e satisfação do indivíduo.

2.6 A influência da liderança no desempenho organizacional

Vários são os autores que buscam a compreensão sobre o impacto nos resultados organizacionais frente ao tipo de liderança. Neste sentido, assim, sabe-se que a liderança é um fator estratégico para as organizações.

Autores como Bergamini (2008) e Dutra (2004) conduzem suas considerações afirmando que é possível desenvolver comportamentos nos líderes que os façam conduzir os subordinados a um comportamento esperado ao que diz respeito aos resultados de desempenho.

Corroborar com este aspecto a definição de Goleman (2002) onde o mesmo destaca seis estilos de liderança. A Figura 1 demonstra os seis tipos relevantes e suas características.

Figura 1 – Estilos de Liderança

Estilo	Modo de ação	O estilo em uma frase	Quando os estilos funcionam melhor	Impacto no clima
Líder coercivo	Exige imediata obediência	"Faça o que eu digo"	Em uma crise, no início de uma crise ou 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 da 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, p. 61)

Goleman (2002) afirma que o líder que consegue combinar quatro estilos e que age conforme a circunstância é para o autor um líder considerado como "bom líder". Especialmente, Goleman (2002) afirma que o líder que combina o estilo confiável, democrático, agregador e conselheiro tem os melhores níveis de desempenho em uma organização e também melhor clima organizacional. Assim, o autor pondera que o primeiro passo para um bom estilo de liderança é um entendimento por parte do líder de quais são os pontos que precisam ser desenvolvidos e aí sim desenvolvê-los.

Assim, Piedade (2011) através de uma pesquisa sobre liderança e seus impactos, durante sua pesquisa de dissertação de mestrado realizado em Salvador na Bahia, Brasil, através dos autores aqui apresentados, em especial Goleman (2002), Bergamini (2008) e Dutra (2004), desenvolveu um modelo de questionário que busca a compreensão sobre a influência da liderança no desempenho da organização. O modelo de Piedade (2011) busca a compreensão sobre estilo de liderança, através da compreensão sobre o estilo *transformacional*, *contingencial*, *situacional*, *participativa*, *transacional* e *carismática* e o modelo considera como segunda variável a associação deste perfil com o desempenho onde busca-se a compreensão sobre *clareza na definição de metas*, *eficácia no desenvolvimento da equipe*, *atuação do líder como alavanca de desempenho*, *satisfação do funcionário* e *controle/medição do desempenho*.

Neste aspecto, para este artigo, o modelo de Piedade (2011) foi adaptado fazendo-se um recorte que considere nas perguntas selecionadas somente perguntas relevantes quanto a *liderança, gestão e confiabilidade*, dando maior ênfase na variável desempenho.

3 CARACTERIZAÇÃO DA ORGANIZAÇÃO

A empresa objeto de estudo é do ramo de comercialização de pneus na cidade de João Monlevade em Minas Gerais. A empresa por uma questão de sigilo aqui será denominada empresa Alfa.

A empresa Alfa atua no mercado varejista e atacadista de pneus, peças, acessórios e serviços mecânicos. Atua no mercado Mineiro a mais de 20 anos. Ética e qualidade nos serviços prestados, são considerados pela empresa como seu diferencial.

A empresa tem sede na cidade de João Monlevade, em Minas Gerais, no entanto comercializa pneus em mais de 1/3 do território Mineiro. Cerca de 300 cidades fazem parte das cidades atendidas pela empresa Alfa, destacando-se as regiões do Vale do Mucuri, Vale do Rio Doce, Zona da Mata e parte da Região Metropolitana.

4 METODOLOGIA

Este artigo tem como propósito principal os estudos relativos à liderança e seus impactos. Assim, essa pesquisa possui característica descritiva, conforme colocação de Vergara (2004) a pesquisa descritiva busca expor as características de um determinado fenômeno e esclarecer os fatores que contribuem de alguma forma para a ocorrência do fenômeno.

Com o propósito de aprofundar o objeto de estudo, toma-se como base a pesquisa quanto aos seus aspectos, conforme classificação de Vergara (2004), que qualifica a pesquisa quanto aos fins e quanto aos meios. Quanto aos fins, trata-se de uma pesquisa descritiva, pois pretende investigar a influência da liderança nos resultados operacionais. Quanto aos meios trata-se de um estudo de caso de caráter quantitativo e qualitativo.

O estudo de caso tem por objetivo o exame amplo de determinado fenômeno focado na compreensão da dinâmica existente, devendo ser concebido para ser capaz de receber facilmente as sensações do contexto que é considerado. (COLLIS e HUSSEY, 2005)

A utilização da abordagem quantitativa e qualitativa se torna viável considerando o pressuposto que as duas abordagens são complementares.

Ao contrário do que pensam os mais fundamentalistas, de um lado ou de outro, há uma fertilização cruzada virtuosa entre os métodos quantitativos e qualitativos. Cada um chega onde o outro não consegue chegar. O método quantitativo pergunta “como” acontece, “o que” acontece. Já o método qualitativo pergunta “por que” acontece (CASTRO, 2006, p. 108).

A unidade de análise dentro da organização, ou seja, a unidade dentro do estudo de caso selecionado será o setor de CDI (centro de distribuição integrada). A população analisada é de 26 entrevistados que responderam ao questionário e 3 entrevistados através da entrevista semi estruturada.

A delimitação da pesquisa permite o alcance dos objetivos através de métodos selecionados de maneira coerente com os propósitos da pesquisa. É pertinente a este estudo de caso o uso de informações quantitativas proporcionadas pelo formulário de pesquisa e quantitativo considerando a entrevista semi estruturada, tornando possível o alcance dos objetivos.

5 ANALISE DE DADOS

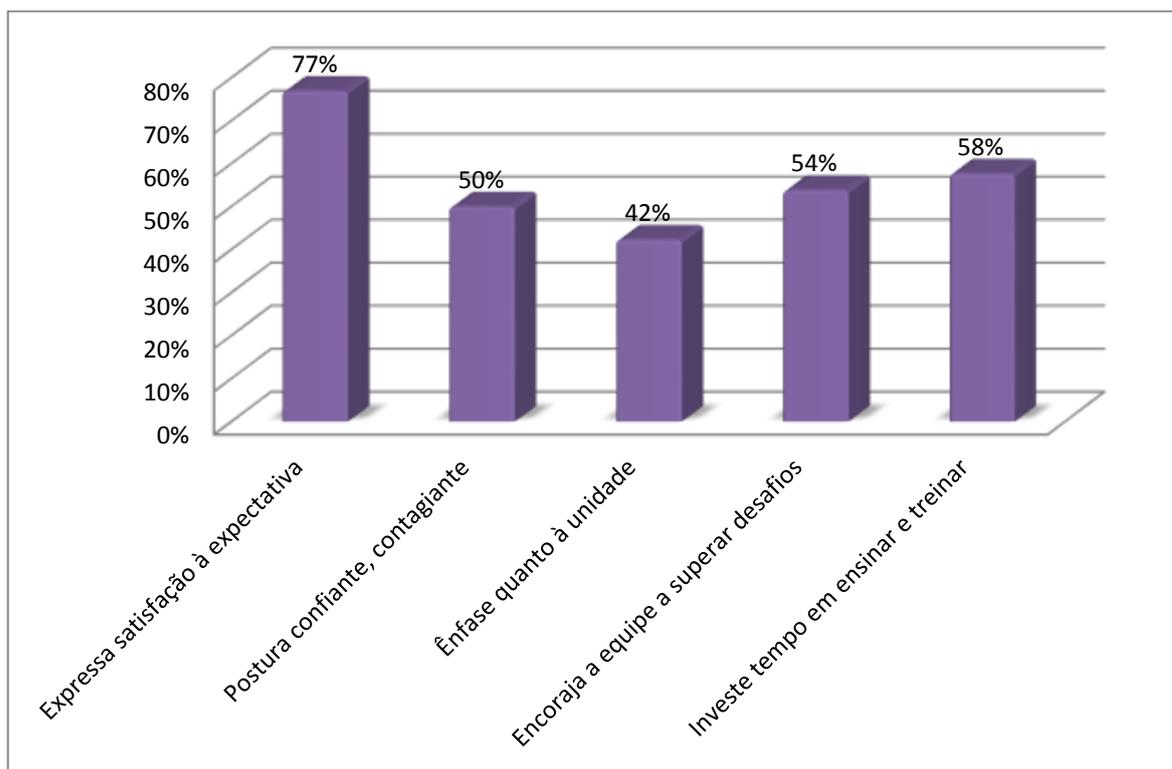
Para a obtenção dos dados do presente trabalho, foi aplicado um questionário para 30 colaboradores da empresa estudada, dos quais 26 foram respondidos e analisados.

Foi entregue aos funcionários um questionário com 15 perguntas objetivas, contendo quatro alternativas: nunca, às vezes, com frequência e sempre, onde os entrevistados deveriam responder levando em consideração a atuação de seus principais gestores (Gerente, Coordenador e Supervisor).

Após a análise dos dados coletados foi realizado a tabulação das respostas coletadas e aqui os resultados são apresentados de forma de gráficos. Para a confecção dos gráficos foi subdividido as perguntas em três aspectos distintos, que são eles: Liderança, Gestão e Confiabilidade.

O Gráfico 1 destaca como os subordinados percebem a liderança imediata. Busca mensurar se a liderança expressa satisfação quando a expectativa quanto à uma ação (vendas, metas e outros) é demonstrado aos liderados; Analisa se os líderes apresentam uma postura confiante, que demonstre confiança para as tomadas de decisão e se isso contagia a equipe de maneira positiva; Observa se a liderança reforça a imagem da equipe enquanto unidade (partindo do princípio que a empresa pesquisada é um grupo econômico com outras unidades/atividades) dentro do grupo organizacional; busca compreender se a equipe é encorajada a superar os desafios que se apresentam no dia a dia e por último se o líder apresenta uma postura de treinador, ou seja, se dispõe a ensinar atividades, transmitir conhecimentos e em linhas gerais se o mesmo se dispõe a compartilhar.

Gráfico1 – Percepção quanto aos aspectos de Liderança



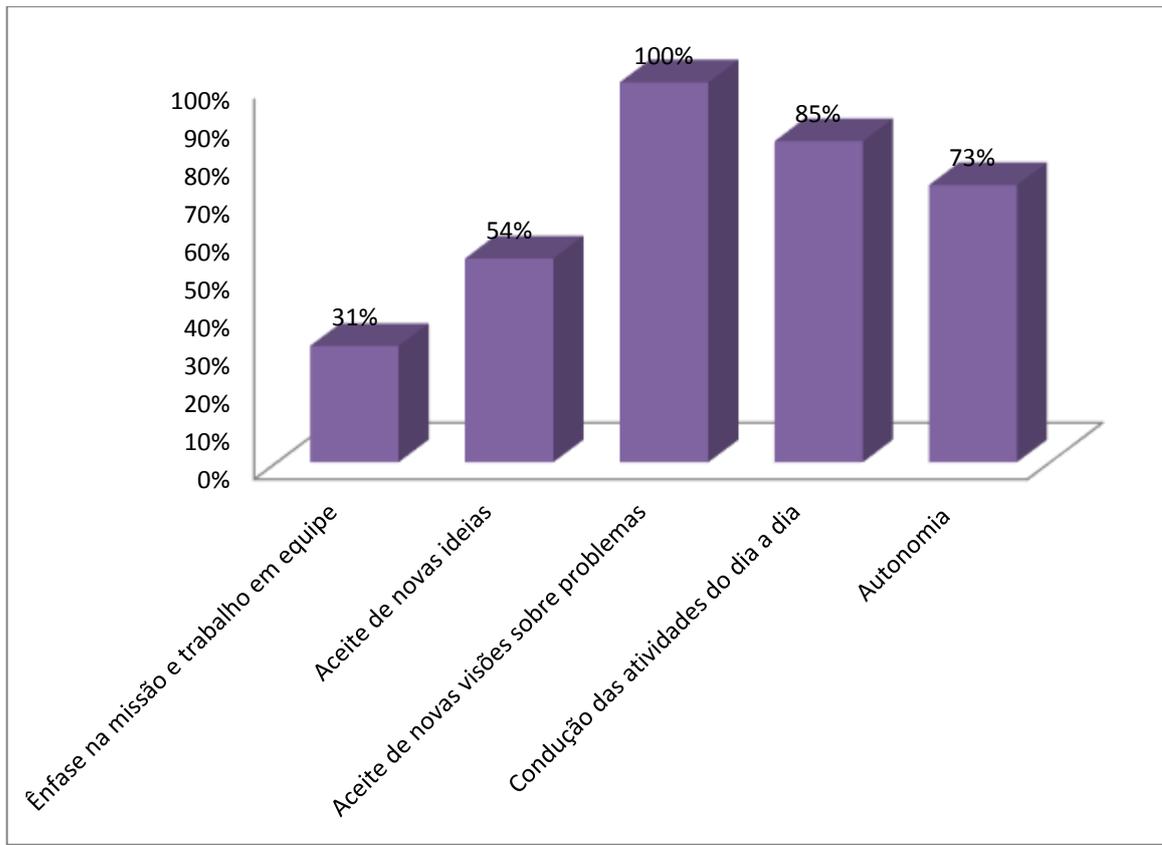
Fonte: Pesquisa Aplicada (2016)

O Gráfico 1 apresenta os níveis de satisfação dos colaboradores no aspecto de liderança. Observa-se que 77% dos entrevistados afirmam que seus líderes expressam entusiasmo quando os mesmos alcançam os objetivos pré-estabelecidos. 50% identificam em seus gestores uma postura confiante sobre as vitórias da equipe e consegue passar de forma contagiante, motivando-os a alcançar

as metas estabelecidas. No quesito de ênfase na importância da unidade para o sucesso da organização, 42% dos entrevistados sentem que seus gestores transmitem essa idéia, em contra partida 58% não reconhecem essa postura dos mesmos. No aspecto de motivação da equipe para o alcance de níveis elevados de desempenho, 54% identificam esse comportamento em seus líderes. Por fim, 58% dos entrevistados reconhecem que seus gestores investem tempo para ensinar e treinar, com o objetivo de desenvolver os pontos fracos e aprimorando os fortes.

A pesquisa buscou identificar ainda os aspectos percebidos pelos funcionários quanto à eficiência da Gestão, onde se buscou mensurar se as atividades realizadas no dia a dia, propostas pela organização, se as mesmas estão alinhadas à missão da empresa, e também motivando o permanente trabalho em equipe, buscou-se mensurar se as empresa demonstra um ambiente propício a receber e praticar novas idéias vindas da área operacional e/ou apoio, sendo as mesmas mensuradas através de idéias em geral e/ou para resolver problemas, em seguida as afirmações do questionário de pesquisa abordam questões que busca analisar os recursos disponíveis para o trabalho no dia a dia (condições) e se há autonomia durante a realização das atividades e para a tomada de decisão. Estes aspectos são apresentados no Gráfico 2 e seus resultados analisados logo abaixo a apresentação do gráfico.

Gráfico 2 – Aspectos de Gestão



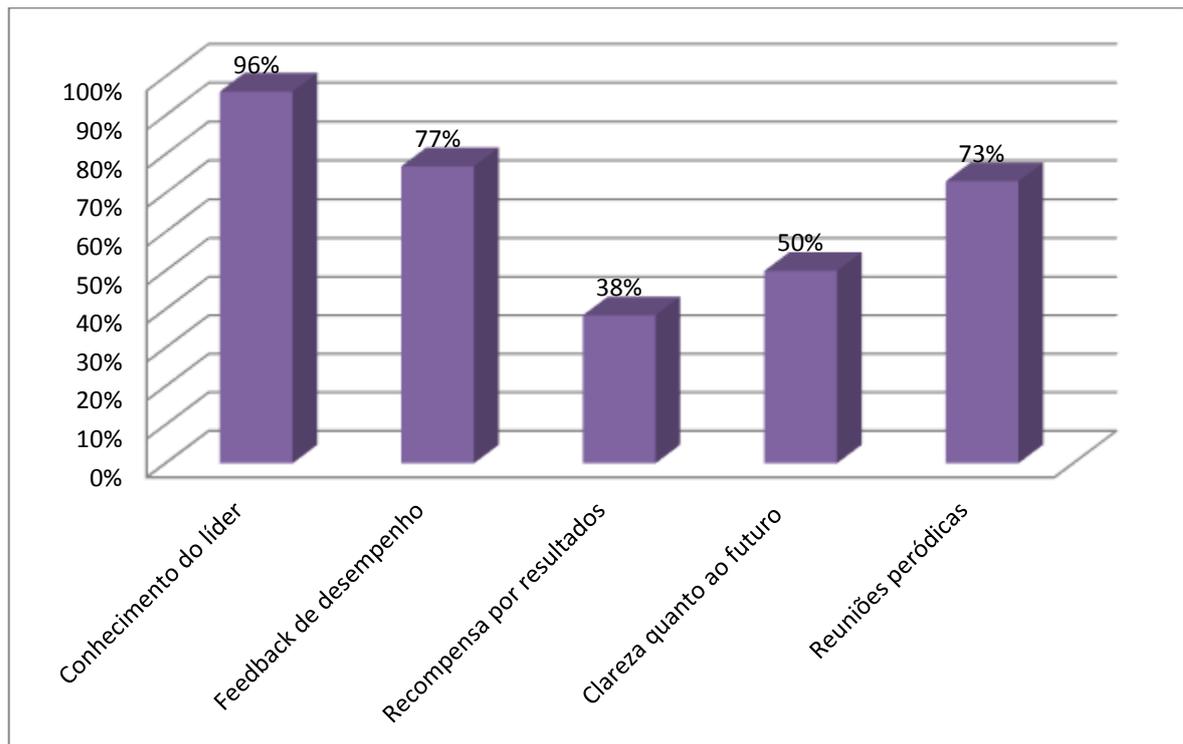
Fonte: Pesquisa Aplicada (2016)

O Gráfico 2 apresenta que 31% dos entrevistados reconhecem que a empresa enfatiza a importância de ter um senso único da missão e dos propósitos da Organização incentivando o trabalho em equipe, em contrapartida 69% dos entrevistados não reconhecem essa atitude. 54% afirmam que as ideias, questionamentos e contribuições feitas no dia-a-dia, são sempre vistas de forma positiva e há empenho para que sejam colocadas em prática. No aspecto de encorajar a equipe a olhar para os problemas por diferentes ângulos para se tomar decisões, 100% dos pesquisados identificam esse comportamento. 85% dos entrevistados reconhecem que a gestão sabe como coordenar pessoas e distribuir as tarefas, levando em consideração as habilidades do colaborador. Por fim, 73% reconhecem a existência da preocupação em dar autonomia e liberdade de ação para os colaboradores.

Por último a pesquisa buscou compreender como é a percepção no ambiente de trabalho quanto à confiabilidade. O Gráfico 3 apresentará os resultados obtidos

quanto à percepção da equipe quanto ao conhecimento demonstrado do líder, se os líderes trabalham utilizando feedback aos seus colaboradores, se a equipe sente-se recompensada pelo desempenho (financeiro ou não), se os colaboradores percebem uma clareza quanto ao futuro organizacional e por último se ocorrem reuniões periódicas.

Gráfico 3 – Aspecto de Confiabilidade



Fonte: Pesquisa Aplicada (2016)

O Gráfico 3 apresenta que 96% dos entrevistados reconhecem que seus supervisores possuem vasto conhecimento sobre os produtos ofertados, 77% afirmam receber constantemente feedbacks sobre seu desempenho e apenas 38% dizem serem recompensados adequadamente ao atingidas as metas, sejam elas através de prêmios, folgas ou elogios, porém 62% dos entrevistados não compartilham desta opinião. Ainda percebe-se que 50% afirmam que é sempre exposto de forma clara o que se pode esperar quanto ao futuro. No aspecto de reuniões com a equipe, 73% afirmam que freqüentemente são promovidas reuniões, onde são repassadas informações sobre assuntos importantes.

Assim, pode-se constatar que através da média dos valores obtidos para os

aspectos *liderança, gestão e confiabilidade* resulta-se em 56% de média para o reconhecimento dos pesquisado para com a liderança, 68,6% para com a gestão organizacional e 66,8% para o aspecto confiabilidade. Assim, pode-se constatar que o aspecto *Liderança* possui uma lacuna relevante a ser trabalhada dentro da organização, podendo o preenchimento dessa lacuna elevar os índices de eficiência operacional dentro da organização.

Após a análise dos resultados obtidos através do questionário aplicado, apresenta-se a percepção de 3 entrevistados sobre o impacto da liderança para com o resultado operacional. Ao serem questionados sobre como enxergam a importância da liderança para o clima organizacional e por consequência para com os resultados esperados, o entrevistado 1 destacou que *“o líder faz toda a diferença entre o sucesso ou não da equipe”*, os entrevistados 2 e 3 demonstraram percepções próximas afirmando que a liderança deve ser percebida pela alta administração da empresa (donos e gerente geral) como um dos maiores influenciadores para o resultado.

Os entrevistados foram ainda questionados com a seguinte pergunta: *Entende-se por eficiência operacional a busca por desempenhar as atividades de uma maneira que obtenha o melhor resultado através do menor custo. Considerando então a eficiência operacional quanto o grau de influência do lidera para a obtenção de um resultado operacional positivo? Se fosse para você classificar este grau de influência de 1 a 5, qual seria sua ponderação?* Para essa questão, os 3 entrevistados foram unânimes em afirmar que a nota seria 5 ainda reforçaram que a liderança é feita pelo modelo, ou seja, a forma como o líder lida com as metas, os acompanhamentos, as ações, os prazos e outros aspectos, determina como a equipe se dedica ou não para a eficiência operacional. Ainda, foi citado por um dos entrevistados que os melhores resultados atualmente são de um líder de equipe que possui características predominantemente democráticas, porém fazendo uso também da autocrática e liberal conforme as situações apresentadas. Ressalta-se que os entrevistados não utilizaram a terminologia democrático, autocrático e liberal, essa percepção foi possível ao autor deste artigo através da revisão bibliográfica. O entrevistado utilizou exemplos que levou a esta constatação.

Assim, analisando a percepção dos entrevistados, observa-se que os mesmos reconhecem os impactos da liderança para com os resultados operacionais/financeiros da organização.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Encontrar profissionais capacitados e dispostos a oferecer o seu melhor para o sucesso da equipe, cada vez mais vem se tornando uma busca árdua e constante nas Organizações. Posto isso, se faz necessário que gestores saibam visualizar as necessidades de cada colaborador para conseguir traçar estratégias motivacionais eficazes, a fim de formar e reter futuros talentos e conseqüentemente alcançar os objetivos esperados.

A liderança na era do conhecimento precisa investir seu tempo em treinar, capacitar, motivar e principalmente dar exemplo a seus liderados, pois, será através dele que a equipe sentirá necessidade de buscar o conhecimento, aprimorar suas habilidades e lutar por um objetivo comum, que é o sucesso da Organização.

Cada líder carrega consigo a responsabilidade de ser um influenciador das pessoas que o rodeiam, cabendo a ele ter sabedoria em suas atitudes. É necessário cautela com a forma de agir e principalmente falar, pois, uma frase dita de forma agressiva mesmo que sem o intuito de constranger, é capaz de destruir as expectativas profissionais do colaborador, sem mencionar que estará contribuindo para repassar uma cultura de liderança autocrática, que por um tempo é capaz de reter mais não conseguirá o respeito de seus liderados, ação essa que se torna prejudicial à Organização, pelos altos índices de rotatividade de funcionário. Em contra partida, um líder que tem a capacidade de entender, encorajar e lutar juntos conduzirá seus liderados a alcançar resultados surpreendentes.

O presente estudo teve como objetivo, verificar como é percebida a liderança em uma empresa do ramo de revenda de pneus. Alcançou-se este objetivo no momento da análise dos objetivos específicos verificando-se que a percepção quanto a liderança possui um resultado em torno de 56% quanto à eficiência da liderança para com a organização, ou seja, apresenta uma lacuna de 44% a ser trabalhado junto aos líderes da organização trabalhada. Quanto ao objetivo de compreender se o líder impacta nos resultados, pode-se constatar que os entrevistados destacaram que em 100% dos casos o líder gera impactos nos resultados. Por último o objetivo de revisão bibliográfica foi atendido ao passo que foi construído o item revisão bibliográfica deste artigo, onde o mesmo possibilitou a compreensão sobre o tema liderança.

Após concluir a análise dos dados da pesquisa, alguns indicadores chamaram atenção por apresentarem um percentual muito á baixo da freqüência esperada, verificou-se que 69% dos colaboradores entrevistados afirmam que raramente sua liderança busca por propósitos comuns e não enfatizam a importância do trabalho em equipe, 62% não se consideram recompensados adequadamente quando atingem os resultados esperados e 58% não reconhecem que seus líderes enfatizam e transmitem a seus liderados a visão da importância da unidade em que trabalham para o sucesso do grupo como todo.

Assim, considerando a atividade principal da empresa analisada que é a comercialização de pneus, conclui-se que a Organização necessita investir na capacitação de seus líderes sobre a ótica de uma liderança transacional e transformacional, onde no conceito transacional o líder está em constante busca de estratégias para o aumento de vendas. Cabendo ao gestor alinhar este conceito ao de liderança transformacional, onde o mesmo está diretamente ligado a motivação do subordinado para que os mesmos executem muito além daquilo que foi inicialmente combinado, fazendo com que os resultados sejam elevados por haver uma maior cumplicidade entre líder e liderado.

Leadership profile appropriate for managing people and what their impacts on

ABSTRACT

The main objective of this article is to analyze the relevance of efficient management based on the concepts of participatory leadership as a means to obtain positive results in employee productivity and satisfaction. It is necessary that the leaderships realize that in the knowledge age one of the most relevant factors for achieving productivity is leadership by example, which goes beyond theories, works the employee's shortcomings valuing strengths, putting themselves in A constant search for methods that improves the performance of your team leading them to achieve the expected results. The work ends with the presentation of the results of the research, where a questionnaire was applied to 26 employees of the company studied, with the objective of verifying satisfaction levels in the aspects of Leadership, Management and Reliability.

Keywords: Productivity. Satisfaction. Knowledge.

REFERÊNCIAS

ADAIR, John. **Como tornar-se um líder**. São Paulo: Nobel, 2000.

ARAUJO, Luis César G. de. **Gestão de pessoas**: estratégias e integração organizacional. São Paulo: Atlas, 2009.

BERGAMINI, C. W. **Liderança**: administração do sentido. São Paulo: Atlas, 1994.

BERGAMINI, Cecília Whitaker. **Liderança**: Administração do Sentido. São Paulo: Atlas, 2009.

BERGAMINI. **O líder eficaz**. São Paulo: Atlas, 2008.

BLANCHARD, K. **Liderança de alto nível**: como criar e liderar organizações de alto desempenho. Porto Alegre: Bookman, 2007.

BRYMAN, A. **Liderança nas organizações**. In: CLEGG, S.R.; HARD Y, C.; NORD, W.R. Handbook de estudos organizacionais. São Paulo: Atlas, 2004

CASTRO, C. M. **A prática da pesquisa**. 2.ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006

COLLIS, Jill; HUSSEY, Rorger. **Pesquisa em Administração**: um guia prático para alunos de graduação e pós-graduação. 2 Ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

DUTRA, J. S. **Competências**: conceitos e instrumentos para a gestão de pessoas na empresa moderna. São Paulo: Atlas, 2004.

GOLEMAN, D. **O que faz um líder**. Harvard Business Review. (Trad.) Wanderlan Bringhenti. Rio de Janeiro: Campus, 2002.

GONÇALVES, M. N. **Estilos de Liderança**: um estudo de auto-percepção de enfermeiros gestores. 2008. 141 f. Dissertação (Mestrado em Ciências Empresariais) - Universidade Fernando Pessoa, Porto

LACOMBE, Francisco. **Recursos Humanos**: Princípios e Tendências. São Paulo: Saraiva, 2011.

LIMONGI-FRANÇA, Ana Cristina et al. **As pessoas na organização**. São Paulo. Gente 2002.

LUCENA, M. D. S. **Avaliação de Desempenho**. São Paulo: Atlas, 1995.

PIEPADE, A. G.S. **A influência da liderança no desempenho de atendentes em contact centers**: O caso Contax S/A. Salvador. 2011. Dissertação de Mestrado apresentada à Universidade Federal da Bahia.

ROBBINS, S.P. **Comportamento organizacional**. 11. ed. São Paulo: PearsonPrentice Hall, 2006.

ROBBINS, Stephen P. **Comportamento Organizacional**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2004.

Pense em seu supervisor e em sua forma de atuação. Com base nisto, utilize a escala para expressar a frequência das afirmativas deste questionário.		Nunca	Às vezes	Com frequência	Sempre
01	Expressa satisfação quando correspondemos às expectativas (metas, objetivos, etc.)				
02	Sabe coordenar pessoas e distribuir tarefas, delegando responsabilidade levando em consideração a habilidade do individuo				
03	Investe seu tempo para ensinar e treinar, desenvolvendo seus pontos fracos e reforçando os pontos fortes				
04	Deixa claro o que cada um pode esperar receber quando as metas de desempenho são alcançadas				
05	Meu supervisor conhece bem os produtos ofertados e nos ajuda nas argumentações				
06	Encoraja a mim e meus colegas a olhar para os problemas por diferentes ângulos				
07	Enfatiza a importância de ter um senso único da missão e de propósitos comuns, incentivando o trabalho em equipe				
08	Tem entusiasmo confiante, contagiante e positivo sobre as vitórias e possibilidades do futuro				
09	Enfatiza a importância de nossa unidade para o sucesso da Organização				
10	Me encoraja a ir além e espera que meu desempenho atinja níveis mais elevados, com a máxima performance				
11	Se preocupa em dar autonomia e liberdade de ação a seus liderados				
12	Recebo feedbacks constantes sobre o meu desempenho				
13	Sou recompensado adequadamente (reconhecimento, prêmios, folgas, elogios) quando atinjo meus resultados				
14	Meu líder aceita ideias, questionamentos e contribuições no dia-a-dia, buscando colocá-las em prática				
15	Promove reuniões, atividades em grupo e me mantém sempre informado(a) sobre assuntos importantes				