

A PERCEPÇÃO DOS LIDERADOS SOBRE O ESTILO DE LIDERANÇA DO LÍDER DA ALFA CONSULTORIA EM FORTALEZA

**Nahra Naianna Bazílio Leandro
Diana Maria Cavalcante Moraes**

FAMETRO – Faculdade Metropolitana da Grande Fortaleza

nahranbl@hotmail.com

dianacmoraes@gmail.com

Evento: VI Encontro de Monitoria e Iniciação Científica

RESUMO

A temática da liderança é relevante para o contexto acadêmico e empresarial considerando a importância do papel do líder para o alinhamento dos objetivos e resultados individuais e organizacionais. Essa pesquisa tem como objetivo geral analisar o estilo predominante do líder da empresa Alfa Consultoria a partir da percepção dos liderados e como objetivos específicos descrever o conceito de liderança e de liderança situacional na literatura e medir o estilo de liderança predominante do líder na percepção dos liderados. Trata-se de pesquisa exploratório-descritiva; com pesquisa bibliográfica e de campo, cujo instrumento de coleta de dados foi a aplicação da Escala de Avaliação do Estilo Gerencial - EAEG cujos resultados evidenciaram que o estilo predominante do líder pesquisado pauta-se na situação ou no contexto, em detrimento da tarefa ou relacionamento.

Palavras-chave: Liderança. Estilos de Liderança. Liderança situacional.

INTRODUÇÃO

Liderança é um assunto muito abordado no meio acadêmico e organizacional, pois os sucessos e insucessos nos resultados empresariais, em sua grande maioria, tendem a recair sobre o líder. Por isso, se faz necessário saber escolher pessoas que tenham as competências necessárias para ocupar cargos de liderança, considerando o binômio estilo do líder e a influência nos resultados obtidos.

A importância da liderança para a consecução dos resultados organizacionais e satisfação no trabalho da equipe parece não ser considerada com a devida relevância, principalmente nas pequenas e médias empresas, que em muitos casos colocam em cargos de gestão pessoas que possuem grau de parentesco ou vínculos de amizade e não pelo perfil e competência apresentados. Isso pode ser muito desastroso para as empresas que estão iniciando suas atividades ou que estão inseridas em um mercado bastante competitivo, onde o desempenho das atividades será um diferencial competitivo delas.

Se esse contexto ocorre em empresas prestadoras de serviços nas quais o grau de contato com o cliente é maior do que os que fornecem bens, fica ainda mais evidenciado, considerando que a imagem da organização depende do julgamento do cliente perante o atendimento e desempenho do colaborador, diferente da de bens, onde o cliente julga o bem adquirido.

Para obter a satisfação dos clientes interno e externo é necessário um conjunto de competências e repertório de comportamentos, desde alocar as pessoas certas para cada atividade, definir os processos, estabelecer um bom relacionamento com os membros de sua equipe, desenvolvê-los, formar novos líderes, manter o foco em resultados e pessoas, alinhando os objetivos dos colaboradores e os da empresa.

Para Wright (2000, p. 302) quem exerce a liderança é aquele que garante a cooperação dos outros na realização de um objetivo. Já Fiorelli (2006, p. 229) complementa conceituando que quem exerce a liderança tem que conciliar diferentes pontos de vista e dirigir o trabalho para metas estabelecidas. Mantendo a mesma linha de raciocínio, Oliveira (2012) por acreditar que o sucesso da organização depende da liderança declara que:

Liderança é o processo em que uma pessoa é capaz, por suas características individuais, de apreender as necessidades dos profissionais da organização, bem como de exprimi-las de forma válida e eficiente, obtendo o engajamento e a participação de todos no desenvolvimento e na implementação dos trabalhos necessários ao alcance das metas e objetivos da organização. (OLIVEIRA, 2012, p. 143)

É importante distinguir liderança de chefia ou gerenciamento, pois muitos acabam confundindo e usando-os como sinônimos, por isso Fiorelli (2006, p. 200) enfatiza que nas organizações o gerente é uma pessoa designada para ocupar um cargo que tem a finalidade de fazer com que as outras que estão sob seu comando cumpram suas atividades inerentes ao cargo que ocupam. Porém, ele afirma que isso não faz um gerente, chefe ou supervisor como um líder, pois eles se utilizam do poder que o sistema normativo racional-legal os proporciona para que as pessoas cumpram seus papéis. Já que na sua concepção “liderança é a capacidade que algumas pessoas possuem de conseguir que outras, de modo espontâneo, ultrapassem o que foi estabelecido formalmente”.

Minicucci (2011, p.172) reforça essa ideia quando diz que há diferença entre liderança e poder, pois “uma pessoa pode ter poder e não desempenhar a liderança.” Para exemplificar ele complementa “é o caso do indivíduo que emprega força física, pressão social, coação moral, pressão de lei ou pressão de autoridade para mandar.

O estilo do líder, segundo a liderança situacional se insere na Teoria Situacional que é onde se explica a liderança dentro de um determinado contexto que pode ser bem mais amplo

e não utiliza-se de apenas um estilo de liderança para qualquer situação. (CHIAVENATO, 2003). E Maximiano (2011) corrobora quando revela o conceito de que liderança situacional em uma explicação breve é a escolha do estilo de liderança apropriado para a situação.

Segundo Blanchard (2007) para ser um líder situacional ele tem que ter habilidades de diagnosticar, flexibilidade e parceria para obter o melhor desempenho dos seus liderados. A habilidade de diagnosticar refere-se à capacidade de perceber o nível de desenvolvimento do liderado através dos fatores competência e empenho. A flexibilidade é quando o líder muda o estilo de liderar para se adaptar ao nível de desenvolvimento do liderado de forma confortável e por último, a parceria para o desenvolvimento que seria a abertura comunicativa entre líder e liderados a fim de aumentar a qualidade e quantidade das conversas e assim obter a permissão do liderado para que possa usar o estilo de liderança adequado. (BLANCHARD, 2007)

Essa teoria se torna atrativa para o Administrador, considerando o fato de poder aumentar as opções e possibilidades de mudar a situação a fim de adequá-las a um modelo de liderança ou vice-versa. (CHIAVENATO, 2003)

No entanto, para Maximiano (2012) “nenhuma teoria de liderança situacional consegue dar explicação definitiva para a questão da eficácia do líder.” Sua afirmativa considera complexidade do papel do líder e a diversidade de situações e desafios com os quais se depara, conciliando vários interesses e variáveis para relacionar as estratégias e resultados da organização com os da equipe.

Na perspectiva da liderança situacional, o líder utiliza o estilo mais adequado a partir das contingências, alternando conforme a situação.

Assim sendo, o problema de pesquisa investigado trata-se de identificar o estilo predominante de liderança do líder da Alfa Consultoria. Para tanto tem como objetivo geral analisar o estilo predominante do líder da empresa Alfa Consultoria a partir da percepção dos liderados. Como objetivos específicos teóricos descrever o conceito de liderança e de liderança situacional na literatura; e como objetivo específico empírico mensurar o estilo de liderança predominante do líder na empresa Alfa Consultoria.

METODOLOGIA

A presente pesquisa caracteriza-se quanto aos objetivos como exploratória, pois segundo Severino (2007, p. 123) “busca apenas levantar informações sobre um determinado objeto, delimitando assim um campo de trabalho e mapeando as condições de manifestações desse objeto”. E descritiva, pois “visa descrever tais características de determinada população

ou fenômeno ou estabelecimento de relações entre variáveis” (PRODANOV E FREITAS, 2013, p. 52).

Quanto aos procedimentos foi realizada uma pesquisa bibliográfica que conforme Gil (2010, p. 29) “é elaborada com base em material já publicado. Tradicionalmente, esta modalidade de pesquisa inclui material impresso, como livros, revistas, jornais, teses, dissertações e anais de documentos científicos”, para assim se obter conceitos referentes ao tema da pesquisa.

Quanto aos meios foi realizada uma pesquisa de campo, que segundo Lakatos (2003, p. 186) tem o “objetivo de conseguir informações e/ou conhecimentos acerca de um problema, para o qual se procura uma resposta, ou de uma hipótese, que se queira comprovar, ou, ainda, descobrir novos fenômenos ou as relações entre eles.” Também caracteriza-se como estudo de caso único, conforme Gil (1946, p. 37) “consiste no estudo profundo e exaustivo de um ou poucos objetos, de maneira que permita seu amplo e detalhado conhecimento”.

Já em relação à natureza da pesquisa trata-se de estudo quantitativo. A pesquisa quantitativa segundo Nique e Ladeira (2014), tem como característica o emprego da quantificação nas modalidades de coleta e tratamento das informações por meio de técnicas estatísticas.

Os dados coletados foram quantificados e descritos. Esta natureza tem como finalidade principal a descrição das características de determinado fenômeno, estabelecendo relações entre as variáveis existentes no estudo. (NIQUE E LADEIRA, 2014).

Esse estudo de caso foi realizado em uma empresa real, porém foi utilizado o nome fictício Alfa Consultoria, ela oferece consultoria para prefeituras municipais. Trata-se de empresa de pequeno porte empregando ao todo 15 colaboradores e com uma liderança geral. Ela foi escolhida para o estudo devido ao critério de acessibilidade das pesquisadoras.

A População de pesquisa é o agregado de todos os casos que se enquadram num conjunto de especificações previamente estabelecidas. (KINNEAR E TAYLOR, 1979). Sendo assim a população da pesquisa são os colaboradores da empresa do estudo de caso que tem um número total de 15 pessoas. Já a amostra segundo Mattar (2014) é qualquer parte de uma população de pesquisa. Sendo assim, a amostra foi composta pelo número de 12 colaboradores, pois o instrumento utilizado restringe a população para aqueles que estão pelo menos há seis meses na empresa.

Para a coleta de dados foi aplicado um instrumento já validado cientificamente por Melo (2004), denominado de Escala de Avaliação do Estilo Gerencial –EAEG, trata-se de escala tipo *Likert*, composta por 19 questões, numa escala de 1 a 5, sendo nunca age assim;

raramente age assim; ocasionalmente age assim; frequentemente age assim; e sempre age assim, respectivamente.

A aplicação do questionário foi realizada no mês de maio de 2018, na empresa Alfa Consultoria, nos dois setores de forma simultânea. Para responder ao questionário foi dada uma folha impressa com as questões a serem respondidas pelos colaboradores. A pesquisa pôde ser aplicada com todos os 12 colaboradores que atendiam aos critérios da amostra de ter mais de 06 meses de trabalho com o líder.

Os dados foram tabulados através do *Excel*, onde foi possível calcular os resultados e gerar tabelas e gráficos.

RESULTADOS E DISCUSSÃO

A análise dos resultados foi realizada conforme preconiza o criador da Escala de Avaliação do Estilo Gerencial - EAEG, que especifica a forma com a qual deve ser feito o cálculo dos dados coletados, onde segundo o próprio Melo (2004) o resultado deve ser apurado por fator, de modo a obter a média fatorial dos itens que compõem cada um deles. Os valores assinalados pelos participantes em cada item devem ser somados e divididos pelo número total de itens. A média deve ter como resultado um valor entre 1 e 5, que corresponde à amplitude da escala de respostas. A interpretação dos resultados deve levar em conta que, quanto maior a média, mais característica é a percepção do comportamento do líder pelo subordinado. Tendo em vista que o instrumento utiliza uma escala de 1 a 5, resultados superiores ao ponto médio, que corresponde ao valor 3, indicam o estilo gerencial mais voltado para relacionamento, tarefa ou situacional. A interpretação teórico-conceitual exige o exame das médias de cada item, o que possibilita o devido destaque ao comportamento descrito em função do resultado apurado. O resultado pode ser agrupado para cada unidade organizacional (seção, setor, divisão, departamento, etc.) ou para a organização como um todo. O cálculo do desvio padrão e do coeficiente de variação indica o quanto a percepção sobre o estilo gerencial é ou não compartilhada. Quanto menores essas estatísticas, maior é o compartilhamento da percepção entre os respondentes. E tem como focos avaliados três concepções: a) Tarefa – Refere-se à probabilidade que o líder tem de definir e estruturar seu papel e o dos subordinados na busca da realização de metas. O líder enfatiza o trabalho, os aspectos técnicos da função, a observância aos padrões, os canais de comunicação, a hierarquia, os procedimentos e os métodos, bem como a realização das atividades relacionadas ao trabalho; b) Relacionamento – Refere-se à extensão na qual o líder tem relações de trabalho caracterizadas por confiança mútua, amizade, calor humano nas relações.

Respeito pelas ideias dos colaboradores e interesse pelos seus sentimentos. O líder valoriza a individualidade e enfatiza as relações interpessoais, tais como apoio, orientação e facilitação;

c) Situação – Refere-se à habilidade do líder de identificar a realidade do seu ambiente de trabalho e de adaptar seu estilo às exigências desse ambiente. O líder é flexível para adaptar seu comportamento de acordo com as necessidades e os motivos de seus subordinados considerando três elementos fundamentais: a tarefa, o relacionamento e a capacidade/interesse para realização do trabalho.

Abaixo os resultados coletados, tabulados e tratados de acordo com o que se especifica o criador do instrumento, assim também como o perfil dos respondentes.

Quanto ao perfil sócio demográfico os respondentes são quanto ao gênero, predominantemente do sexo feminino, com um número de 9 pessoas e apenas 3 do sexo masculino.

Quanto ao tempo de empresa o número de colaboradores acima de 5 anos de empresa é maior tendo o total de 4 colaboradores, seguidos por quem está entre 6 meses e 1 ano e de 3 a 6 anos com um total de 3 colaboradores e com menor número aqueles que estão de 3 a 6 anos na empresa. Esses dados demonstram o quanto a pesquisa pode descrever de forma mais precisa a percepção da equipe, já que o número de colaboradores da amostra demonstra bastante tempo de trabalho com o líder.

Os resultados evidenciaram 3,9 quanto à ênfase na tarefa; 2,6 quanto ao relacionamento; 4,0 quanto à situação ou contexto, com base na percepção dos liderados.

É possível perceber que o enfoque do líder é na situação, pois foi o resultado mais elevado obtendo uma média 4 e como menor enfoque no relacionamento com uma média de 2,6. Pode-se interpretar, que os colaboradores percebem que o líder tem sua atuação mais voltada para a situação significa que o líder identifica a realidade do seu ambiente de trabalho e adapta seu estilo às exigências desse ambiente. O líder tende a ser flexível para adaptar seu comportamento de acordo com as necessidades e os motivos de seus subordinados considerando três elementos fundamentais: a tarefa, o relacionamento e a capacidade/interesse para realização do trabalho.

Mesmo sendo uma empresa com pouco tempo de atuação no mercado, com os seus processos ainda não tão desenhados e padronizados, o líder não mantém o foco na tarefa, de maneira predominante, na ótica dos liderados.

O fator relacionamento com resultado mais baixo permite inferir que seu estilo é menos participativo, mantendo relações mais formais e hierárquicas em detrimento de um relacionamento mais caloroso e empático.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Essa pesquisa apresenta como objetivo geral analisar o estilo predominante do líder da empresa Alfa Consultoria a partir da percepção dos liderados. Como objetivos específicos teóricos descrever o conceito de liderança e de liderança situacional na literatura; e como objetivo específico empírico mensurar o estilo de liderança predominante do líder na empresa Alfa Consultoria.

Os resultados permitem inferir que o menor foco do líder nas pessoas pode influenciar nos resultados da empresa, pois quanto melhor o relacionamento com seu líder, conseqüentemente tem-se mais liberdade para expor as opiniões, apresentar soluções para minimizar os gargalos organizacionais e maior comprometimento organizacional.

A pesquisa possibilitou a consecução dos objetivos e permitiu concluir que o líder possui um estilo predominante de adotar ações voltadas à necessidade apresentada de cada situação, o que do ponto de vista dos liderados pode denotar pouca sensibilidade nos relacionamentos interpessoais; além de uma situação de instabilidade, pois nunca se sabe como o líder vai reagir diante das situações apresentadas, assim como menor autonomia, o que pode impactar nos processos organizacionais e na motivação dos colaboradores.

Assim sendo, sugere-se novos estudos para avaliar o impacto causado no estilo de liderança para os liderados em vista de um melhor clima organizacional.

REFERÊNCIAS

- BLANCHARD, Ken. BLANCHARD, Marjorie (Colab.). **Liderança de alto nível**. Porto Alegre: Bookman, 2007.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à Teoria Geral da Administração**: uma visão abrangente da moderna administração das organizações. 7.ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.
- FIORELLI, José Osmir. **Psicologia para administradores**: integrando teoria e prática. 5.ed. São Paulo: Atlas, 2006.
- GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 5.ed. São Paulo: Atlas, 2010.
- KINNEAR, Thomas C.; TAYLOR, James R. **Marketing reserch: na applied approach**. Tóquio: McGraw-Hill Kogakusha, 1979
- LAKATOS, Eva Maria. MARCONI, Maria de Andrade. **Fundamentos de metodologia científica**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2003.
- MATTAR, Fauze Najib. **Pesquisa de Marketing**: Metodologia, planejamento, execução e análise. 7ª ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2014.
- MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru. **Teoria Geral da Administração**: da revolução urbana à revolução digital. 7. ed. São Paulo: Atlas. 2012.
- MELO, E. A. A. **Escala de avaliação do estilo gerencial (EAEG)**: desenvolvimento e validação. Revista Psicologia: Organizações e Trabalho, v. 4, n. 2, p. 31-62, 2004.

MINICUCCI, Agostinho. **Relações Humanas: psicologia das relações interpessoais**. 6.ed. São Paulo: Atlas, 2011.

NIQUE, Walter; LADEIRA, Wagner. **Pesquisa de marketing: uma orientação para o mercado brasileiro**. São Paulo: Atlas, 2014

OLIVEIRA, Djalma de Pinho R. **Teoria Geral da Administração: uma abordagem prática**. 3.ed. São Paulo: Atlas, 2012.

PRODANOV, Cleber Cristiano; FREITAS, Ernani Cesar. **Metodologia do trabalho científico: métodos e técnicas da pesquisa e do trabalho acadêmico**. 2. ed. Novo Hamburgo: Feevale, 2013.

SEVERINO, Antônio Joaquim. **Metodologia do trabalho científico**. 23 ed. São Paulo: Cortez, 2007.

WRIGHT, Peter L. **Administração estratégica: conceitos**. São Paulo: Atlas, 2000.