

**UNIVERSIDADE DE CAXIAS DO SUL
ÁREA DO CONHECIMENTO DE CIÊNCIAS SOCIAIS
CAMPUS UNIVERSITÁRIO DA REGIÃO DAS HORTÊNSIAS
BACHARELADO EM ADMINISTRAÇÃO**

LUCIANE FRANCK SCALCON

**A INFLUÊNCIA DOS ESTILOS DE LIDERANÇA NA TOMADA DE DECISÃO EM
RELAÇÃO À GESTÃO DE PESSOAS NAS EMPRESAS DE PEQUENO PORTE DE
SÃO FRANCISCO DE PAULA/RS**

CANELA, RS

2019

LUCIANE FRANCK SCALCON

**A INFLUÊNCIA DOS ESTILOS DE LIDERANÇA NA TOMADA DE DECISÃO EM
RELAÇÃO À GESTÃO DE PESSOAS NAS EMPRESAS DE PEQUENO PORTE DE
SÃO FRANCISCO DE PAULA/RS**

Monografia desenvolvida na disciplina de Trabalho de Conclusão de Curso II, apresentada ao Curso de Administração da Universidade de Caxias do Sul, do Campus Universitário da Região das Hortênsias, como requisito parcial para obtenção do grau de Bacharel em Administração.

Orientador: Prof. Me. Silvio Aurélio Jaeger

CANELA, RS

2020

AGRADECIMENTOS

Primeiramente agradeço a Deus, por me conceder a oportunidade de vivenciar os momentos mais belos desta trajetória acadêmica e por me dar forças nos momentos de dificuldade e angústia que enfrentei durante este processo.

Agradeço imensamente aos meus pais, Lucia e Jorge, pelo incentivo incondicional e pelos valores que me foram ensinados e que me tornaram a pessoa que hoje eu sou. A minha família que sempre demonstrou compreensão e orgulho.

Ao meu noivo e companheiro de vida, Renan, pela atenção, dedicação, apoio e incentivo, por sempre acreditar no meu potencial, e estar sempre disposto a me ouvir nos dias que cheguei a desabar e ainda, pela compreensão durante minha ausência.

Aos colegas da Universidade, com os quais construí um vínculo durante estes cinco anos de conhecimento, em especial, Fernanda de Lião Marques, Caroline Hermann Barbacovi, Ândrea Lacerda Costa e Paulo Ricardo da Silva Ramos. Agradeço a todos pela amizade, conhecimentos compartilhados, apoio, e pela simples companhia que tornou mais agradável e corajosa essa etapa da minha vida. Agradeço também a minha amiga Bruna Ramos, que se manteve sempre disposta a auxiliar. Mesmo já tendo concluído sua faculdade não hesitou em me incentivar, e me dar apoio durante esse período.

Ao meu orientador Silvio Aurélio Jaeger pela dedicação não apenas no período de orientação, mas durante todo o andamento do curso, em que se mostrou um magnífico profissional, sempre buscando que os acadêmicos tenham o melhor ensino, agradeço também pelas críticas, cobranças, por me ouvir e direcionar para o melhor caminho e por sempre acreditar que eu poderia fazer mais e melhor.

“A confiança em si mesmo é o primeiro segredo do sucesso.”

Ralph Waldo Emerson

RESUMO

O presente trabalho propõe uma análise de como as características e os traços dos líderes influenciam na tomada de decisão em relação à gestão de pessoas nas empresas de pequeno porte de São Francisco de Paula/RS, para identificar quais são os estilos de liderança predominantes nas empresas, investigando-se o modelo de competência utilizado e categorizando os tipos de avaliações utilizados pelos líderes. Para diagnosticar e analisar as influências desses estilos foram utilizados conhecimentos bibliográficos a partir de autores como Wagner e Hollenbeck (2012), Lacombe (2012) e Robbins, Judge e Sobral (2010). No intuito de verificar se as características e os traços influenciam na tomada de decisão, bem como responder aos objetivos propostos, a autora aplicou uma entrevista com os gestores das empresas com 21 questões e, para verificar os estilos de liderança presentes na liderança dos mesmos, aplicou-se um questionário com os colaboradores das empresas, composto de 20 questões. Diante disso, pode-se responder aos objetivos propostos desta monografia bem como analisar a veracidade do tema proposto.

Palavras-chave: Liderança. Tomada de Decisão. Características. Pequenas Empresas.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Quatro elementos do contexto de liderança	31
Figura 2 – Estilos de liderança /gerência.....	41
Figura 3 – As seis etapas do processo decisório.....	46
Figura 4 – A árvore de decisões na avaliação de alternativas	47
Figura 5 – Os três componentes da criatividade.....	54
Figura 6 – As principais diferenças entre Microempresa, Pequena Empresa e MEI	77

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Quatro responsabilidades básicas dos líderes	36
Quadro 2 – Os cinco desafios enfrentados pelas equipes	37
Quadro 3 – Funções profissionais e psicossociais	61
Quadro 4 – Elementos superficiais da cultura organizacional	66
Quadro 5 – Definição de porte de estabelecimentos segundo o número de empregados.....	78
Quadro 6 – Composição do mercado por setor e porte, por nº de funcionários, em 2018	78
Quadro 7 – Caracterização dos gestores	91
Quadro 8 – Caracterização da amostra dos gestores	93
Quadro 9 – Características dos subordinados	104
Quadro 10 – Critérios utilizados pelos gestores na tomada de decisão	106
Quadro 11 – Caracterização da amostra de colaboradores	121
Quadro 12 – Forma e periodicidade de avaliação X desafios perante os colaboradores.....	131
Quadro 13 – Critérios para a tomada de decisão X tomada de decisão negativa	132
Quadro 14 – Formas de influência X principais características do líder.....	133
Quadro 15 – Estilos de liderança na tomada de decisão.....	134

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 – Quantidade de colaboradores por empresa.....	95
Gráfico 2 – Período de gerência do líder na empresa.....	96
Gráfico 3 – <i>Feedback</i> na gestão	118
Gráfico 4 – Questões do comportamento do líder voltadas às tarefas.....	122
Gráfico 5 – Questões do comportamento do líder voltadas ao relacionamento	127

LISTA DE SIGLAS

ARH	Administração de Recursos Humanos
CNPJ	Cadastro Nacional da Pessoa Jurídica
DO	Desenvolvimento Organizacional
EI	Empresário Individual
EIRELI	Empresa Individual de Responsabilidade Limitada
EPP	Empresa de Pequeno Porte
GP	Gestão de Pessoas
LTDA	Sociedade Limitada
ME	Microempresa
MEI	Microempreendedor Individual
RH	Recursos Humanos
RS	Rio Grande do Sul
SEBRAE	Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas
S/A	Sociedade Anônima
TCC	Trabalho de Conclusão de Curso

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	21
2	ESTRUTURA DO ESTUDO MONOGRÁFICO	23
3	FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	29
3.1	CONCEITO DE LIDERANÇA E LÍDER	29
3.1.1	Conceito de chefe e as principais diferenças entre líder e chefe	34
3.2	CARACTERÍSTICAS E DESAFIOS DO LÍDER	35
3.3	TEORIAS DA LIDERANÇA E OS ESTILOS DE LIDERANÇA	39
4	CONCEITO DE TOMADA DE DECISÃO E CARACTERÍSTICAS	45
4.1	CRITÉRIOS PARA A TOMADA DE DECISÃO	49
4.2	A ÉTICA NO PROCESSO DECISÓRIO	51
4.3	A CRIATIVIDADE COMO INGREDIENTE NA TOMADA DE DECISÃO.....	53
4.4	O <i>FEEDBACK</i> COMO FERRAMENTA DE ANÁLISE DE TOMADA DE DECISÃO	55
4.5	OS ERROS E VIESES NA TOMADA DE DECISÃO	56
5	A MENTORIA COMO VIÉS PARA O FUTURO	61
6	CULTURA ORGANIZACIONAL	65
6.1	COMO É EMPREGADA A CULTURA PELOS ADMINISTRADORES	67
7	CONCEITO DE GESTÃO DE PESSOAS	71
7.1	RELAÇÕES ENTRE LIDERANÇA E GESTÃO DE PESSOAS	73
8	CLASSIFICAÇÃO DAS EMPRESAS	75
9	MÉTODO DE PESQUISA	79
9.1	TIPO DE PESQUISA	80

9.2	UNIVERSO E AMOSTRA	83
9.3	COLETA DE DADOS	85
9.4	TRATAMENTO DE DADOS.....	87
9.5	PRÉ-TESTE.....	88
10	APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS DA PESQUISA.....	91
10.1	ENTREVISTA COM GESTORES	91
10.2	QUESTIONÁRIO COM COLABORADORES	120
10.3	CONSIDERAÇÕES SOBRE A ANÁLISE DOS DADOS	131
10.4	PROPOSTAS DE MELHORIAS	135
11	CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	137
	REFERÊNCIAS.....	141
	APÊNDICE A – ROTEIRO PARA APLICAÇÃO DAS ENTREVISTAS COM OS GESTORES DAS PEQUENAS EMPRESAS DE SÃO FRANCISCO DE PAULA/RS	149
	APÊNDICE B – QUESTIONÁRIO COM OS COLABORADORES DAS EMPRESAS DE PEQUENO PORTE DE SÃO FRANCISCO DE PAULA	151

1 INTRODUÇÃO

A liderança vem em uma constante evolução, o líder está cada vez mais atento às transformações e evoluções que estão ocorrendo nas grandes e pequenas empresas, ele possui características próprias que são desenvolvidas ao longo de sua carreira, porém apresenta diversas dificuldades enfrentadas em sua tomada de decisão, para isso ele possui o apoio da gestão de pessoas que age juntamente ao mesmo, no intuito de transformar seus colaboradores em grandes cases de sucesso.

O liderar é uma arte de instruir as pessoas aproximando os seus seguidores e influenciando de forma positiva mentalidades e comportamentos. Ela pode surgir de forma natural, ou de uma forma planejada e meramente estudada. O líder deve ser aquele mentor de boas e ruins notícias, que aplica seus conhecimentos e técnicas para levar a diante o sucesso de sua empresa e de seus colaboradores, construindo junto à missão, visão e valores pré-dispostos.

Neste cenário, analisa-se como as características e traços dos líderes influenciam na sua tomada de decisão e descrevem-se quais são as principais dificuldades enfrentadas pelos mesmos em sua decisão perante a empresa, busca-se estabelecer as relações significativas entre os meios que o líder utiliza para a tomada de decisão e quais são os desafios perante a empresa.

A pesquisa para responder aos objetivos e o tema proposto foi aplicada na cidade de São Francisco de Paula, no estado do Rio Grande do Sul (RS), nas empresas de Pequeno Porte, com uma amostra de vinte e cinco gestores e trinta e um colaboradores.

O que se procura nesta monografia é contribuir para os administradores e gestores com o fortalecimento de apoio na sua tomada de decisão em seu cotidiano. Nota-se que há relação entre os administradores e os líderes. Diante desta sapiência, o presente tema abordado nesta monografia, se torna pertinente à busca por aprofundar os conhecimentos que o líder exerce perante às empresas, que diante das circunstâncias pode-se redundar o próprio administrador.

Para o adequado entendimento da monografia estruturou-se a mesma, no primeiro capítulo provindo da introdução sobre o assunto abordado, segue-se para o segundo capítulo onde o mesmo retrata o tema, sua delimitação, o problema de pesquisa, o objetivo geral, objetivos específicos, e a justificativa. No terceiro capítulo se explana a fundamentação teórica, sendo que a mesma é voltada para o conceito de liderança e líder, conceito de chefe e

líder, as suas principais diferenças, características e desafios do líder, do mesmo modo que se apresenta ainda neste capítulo as teorias da liderança e os estilos de liderança.

Na sequência, é apresentado no quarto capítulo o conceito de tomada de decisão e características, os critérios para a tomada de decisão, a ética e a criatividade perante a mesma, o *feedback* como uma ferramenta de análise na tomada de decisão e os erros e vieses no processo decisório.

Já o quinto capítulo é direcionado sobre a mentoria para o futuro dos líderes e colaboradores. E o sexto capítulo exemplifica o que é a cultura organizacional, e como ela é empregada pelos administradores.

Prosseguindo, o sétimo capítulo é conduzido para o conceito de gestão de pessoas, a relação da gestão de pessoas com a liderança. O oitavo destina-se às classificações das empresas, como são classificadas por porte, por funcionários, com dados específicos da cidade da pesquisa desta monografia, São Francisco de Paula/RS.

Apresenta-se no capítulo nove, o método de Pesquisa, demonstrando quais os tipos de pesquisas abordados, qual o universo e amostra do presente estudo, bem como a forma de coleta e tratamentos dos dados.

Avançando, o capítulo décimo designa-se à apresentação e análise dos dados da pesquisa. Demonstra-se no mesmo o resultado e análise da entrevista com os gestores, bem como o questionário aplicado aos colaboradores, ainda são demonstradas considerações sobre as análises dos dados e a proposta de melhoria para os líderes.

Por fim, exterioriza-se o capítulo décimo primeiro, onde se apresenta as considerações finais da monografia e posteriormente, as referências que embasaram o mesmo, seguido pelos apêndices.

2 ESTRUTURA DO ESTUDO MONOGRÁFICO

No presente capítulo deste Trabalho de Conclusão de Curso apresentar-se-á a estrutura do estudo monográfico, a qual incorpora o tema e sua delimitação, o problema de pesquisa, o objetivo geral e os específicos, bem como a justificativa do estudo.

Pode-se definir como tema de pesquisa o assunto que se deseja estudar e pesquisar. A escolha deve levar em conta possibilidades, aptidões e tendências de quem irá elaborar a pesquisa. Espera-se que o grau de conhecimento sobre o assunto possa ser aumentado em função da pesquisa.

A pesquisa deve ter foco sobre um problema relacionado ao tema, ou seja, uma questão associada ao mesmo com importância real, e que ainda não tenha sido respondida pela literatura existente.

Gil (2002, p. 61) destaca que:

O tema de pesquisa de modo geral é formulado de maneira muito ampla, não favorecendo, portanto, a definição de um problema em condições de ser pesquisado. O levantamento bibliográfico preliminar é que irá possibilitar que a área de estudo seja delimitada e que o problema possa finalmente ser definido.

Diante do pressuposto citado por Gil (2002), devem-se analisar as possibilidades e tendências na escolha do tema abordado na presente monografia.

Para Köche (1997, p. 128), “O pesquisador deve propor temas que estejam ao alcance da sua capacidade ou de seu nível de conhecimento”.

O tema desta monografia é a Influência dos Estilos de Liderança na Tomada de Decisão em relação à Gestão de Pessoas.

No que se refere à delimitação do tema ela pode ser vista como o primeiro passo a ser tomado quando é dado início em pesquisas para Trabalho de Conclusão de Curso (TCC), Monografia ou qualquer outro projeto do gênero.

Para Vergara (2000, p. 30), “Delimitação do estudo refere-se à moldura que o autor coloca em seu estudo. É o momento em se explicitam para o leitor o que fica dentro e o que fica fora do estudo”.

Nota-se a importância da delimitação do tema para que assim o assunto abordado seja mais sucinto, mostrando maior conhecimento e domínio do tema.

Como descrito por Cotrim (1990, p. 28):

Delimitar significa indicar a abrangência do estudo, é estabelecer a extensão e compreensão do assunto. Na disciplina de lógica aprende-se que quanto maior a

extensão de um conceito [extensão do tema ou assunto], menor a sua compreensão. E, inversamente, quanto maior a compreensão, menor a extensão do conceito.

A delimitação do tema desta monografia é: A Influência dos Estilos de Liderança na Tomada de Decisão em Relação à Gestão de Pessoas nas Empresas de Pequeno Porte de São Francisco de Paula/RS.

Em continuidade, depois de delimitar-se o tema desta monografia, formula-se o problema de pesquisa, é com o problema que se analisa e verificam quais rumos a pesquisa tomará.

Conforme Vergara (2005, p. 21) o “Problema é uma questão não resolvida, é algo para o qual se vai buscar resposta, via pesquisa. Uma questão não resolvida pode estar referida a alguma laguna epistemológica ou metodológica percebida [...]”.

Há diversas razões de ordem prática e intelectual que se apresentam à formulação de problemas de pesquisa. Com o objetivo de ilustrar o universo de possibilidades que pode se revelar em relação a este tema.

Segundo Köche (2010, p. 106) um problema de pesquisa deve compor alguns elementos:

[...] ser uma pergunta inteligente, isto é, que indique os possíveis caminhos que devem ser seguidos pelo investigador. Para isso, no entanto, é necessário que o investigador elimine a incógnita introduzindo no seu lugar alguma outra variável que a substitua. Essa tarefa requer o uso de duas competências por partes do pesquisador: da imaginação criativa e do conhecimento disponível.

Diante das afirmações acima, se formula a seguinte questão que guiará o presente estudo: Os estilos de liderança dos líderes influenciam a tomada de decisão em relação à gestão de pessoas nas empresas de pequeno porte da cidade de São Francisco de Paula/RS?

Seguindo neste capítulo apresenta-se o objetivo do presente estudo. Pode se afirmar como sendo objetivo aquilo que se pretende compungir o indivíduo para tomar alguma decisão.

Gonçalves (2008, não paginado) utiliza-se da argumentação de que “os objetivos constituem a finalidade de um trabalho científico, ou seja, a meta que se pretende atingir com a elaboração da pesquisa. São eles que indicam o que um pesquisador realmente deseja fazer”.

No mesmo sentido Köche (2010, p. 144) explicita que “os objetivos delimitam a pretensão do alcance da investigação, o que se propõe fazer, que aspectos pretende analisar. Os objetivos podem servir como complemento para a delimitação do problema”.

O Objetivo geral em uma pesquisa é o elemento que resume e apresenta a ideia central do trabalho acadêmico. Ele deve expressar de forma clara qual é a intenção daquele projeto de pesquisa que descreve e delimitar qual será o intuito do trabalho.

Segundo Gil (2002) objetivo geral indica o que se pretende como produto final. Entretanto, não foi formulado levando em consideração o que requerem os procedimentos de coleta de dados. Então, é essencial formular os objetivos específicos, que indicam exatamente os dados que pretende obter.

Perante as afirmações o objetivo geral da presente monografia é: identificar quais são os principais estilos de liderança que estão presentes na tomada de decisão nas empresas de pequeno porte da cidade de São Francisco de Paula/RS.

Os objetivos específicos se relacionam diretamente com os objetivos gerais, detalhando os processos necessários para sua realização. Dessa forma, os objetivos específicos servem como um guia do conteúdo que será abordado no trabalho.

Conforme Gil (2002) os objetivos específicos são feitos pela identificação de todas as informações a serem captadas e das hipóteses a serem testadas. O autor supracitado exemplifica, levando em consideração que um determinado levantamento tem como objetivo traçar o perfil socioeconômico de determinado grupo (GIL, 2002).

Do ponto de vista dos autores Prodanov e Freitas (2013, p. 124) os objetivos “tem função intermediária e instrumental, permitindo, de um lado, atingir o objetivo geral e, de outro, aplicar este a situações particulares.”.

Isto posto, relaciona-se com os seguintes objetivos apresentados nesta monografia são eles:

- a) realizar um estudo teórico sobre a liderança, tomada de decisão e gestão de pessoas;
- b) estabelecer relações significativas entre os meios que o líder utiliza para a tomada de decisão e quais são os desafios perante a empresa;
- c) analisar quais são os critérios utilizados pelos líderes para a tomada de decisão;
- d) verificar quais são os principais traços e características que os líderes utilizam para exercer uma boa gestão;
- e) relacionar os estilos de liderança com a tomada de decisão.

Quanto à relevância do presente estudo é viável justificá-la. A justificativa pode ser analisada como sendo argumentos pelos quais o autor da obra descreve e exemplifica a sua obra ou pesquisa, mostrando aos leitores razões convincentes do porquê do tema e assunto abordados.

Como caracterizam Prodanov e Freitas (2013, p. 120):

A justificativa consiste em uma exposição sucinta, porém completa, das razões de ordem teórica e dos motivos de ordem prática que tornam importante a realização da pesquisa. É o único item do projeto que apresenta respostas à questão “por quê?”.

Mediante as afirmações, Martins (2017) exemplifica que o autor deve apresentar as justificativas não apenas, mas, sobretudo aquelas baseadas na relevância social e científica da pesquisa proposta, acrescentando também se possível à experiência e conhecimentos adquiridos no transcorrer da graduação ou curso.

Pode-se analisar que os gestores e administradores de empresas buscam cada vez mais meios para estarem em forma perante seus concorrentes, diante disso deixam sua marca registrada por onde passam, suas equipes são capacitadas e amplamente eficientes.

Atualmente, os líderes utilizam de características próprias e traços que marcam sua trajetória dentro da empresa, tais como: a personalidade, aspectos físicos e habilidades intelectuais. Estas características influenciam diretamente na tomada de decisão. (MAXIMIANO, 2010).

Um líder é o representante de seus colaboradores é nele que a sua equipe se espelha, neste contexto pode-se analisar que o líder deve manter uma postura e conceitos amplamente apurados, para que assim carregue consigo a imagem da empresa pela qual ela faz parte.

A melhor forma de coordenar uma equipe é buscar examiná-la, compreendendo quais são suas realizações, as metas a serem atingidos, anseios e delimitações. O gestor é o principal meio pelo qual se pode perceber esta análise é com ele que verificamos a aparência da equipe, se ela está fortificada, pronta para os obstáculos. (CHIAVENATO, 2009b).

Neste contexto, nota-se a importância da liderança na tomada de decisão, e como as características dos líderes agem diretamente no cotidiano dos mesmos. O seu conteúdo é tema de discussões constantes, pois a tomada de decisão nas empresas deve ser principalmente dirigida e em foco.

O Município de São Francisco de Paula/RS possui empresas de pequeno porte, a gestão geralmente é feita pelos próprios donos dos negócios, o que gera um contexto um tanto quanto desafiador.

Verifica-se que os líderes bem-sucedidos são aqueles que possuem uma visão ampla de gestão e que não medem esforços para alcançar o sucesso de sua equipe e metas. Nesta

visão certifica-se a grande influência no mundo dos administradores e bem fatores para uma tomada de decisão com coesão e capacidade de diálogo. (LACOMBE, 2012).

Diante deste cenário, pelo posto, nota-se ainda um frequente pré-conceito aos líderes que, por sua vez, utilizam-se de características pessoais e traços para a sua tomada de decisão, a concorrência bate forte e a gestão de pessoas inibe os reais motivos pelos quais os gestores agem de certas formas para tomar as suas decisões.

Acredita-se que há relação entre os administradores e os líderes, diante desta sapiência o presente tema abordado nesta monografia, se torna pertinente à busca por aprofundar os conhecimentos que o líder exerce perante as empresas, que diante das circunstâncias pode-se redundar o próprio administrador.

Segundo Wagner e Hollenbeck (2012, p. 19-20) o administrar é “[...] processo de influenciar comportamentos em organizações nas quais propósitos comuns são identificados, trabalhados em conjunto e realizados”.

O que se busca nesta monografia é contribuir para os administradores e gestores com o fortalecimento de apoio na sua tomada de decisão em seu cotidiano, é querer simplificar e unir as suas características e traços para uma decisão coesa.

Perante às alegações evidencia-se o papel do administrador ou gestor nas organizações.

[...] são as pessoas que planejam, organizam, dirigem e controlam de modo a administrar organizações e unidades organizacionais. Os gestores estabelecem as direções a serem seguidas, alocam pessoas e recursos entre tarefas, supervisionam desempenhos individuais, grupais e organizacionais e avaliam o processo rumo às metas e aos objetivos. Para serem bem-sucedidos nessas funções, precisam se dedicar a tarefas específicas, usam várias habilidades e desempenham papéis particulares. (WAGNER; HOLLENBECK, 2012, p. 26).

Logo se verifica a transcendência do tema para a Administração, que busca com suas características aperfeiçoar seus gestores e administradores, a fim de transparecer com ética e objetividade seus princípios e contribuir para a tomada de decisão perante seus subordinados.

3 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

O presente trabalho tratará do estudo sobre a influência dos estilos de liderança na tomada de decisão em relação à gestão de pessoas.

Um estudo teórico deve ser iniciado mediante um problema, ou seja, buscamos no estudo a resposta para o mesmo, bem como justificativas para nossos objetivos.

O que torna a monografia um trabalho científico é exatamente o arcabouço teórico [...]. No trabalho científico, não há espaço para o senso comum ou a falta de certeza: o pesquisador não acha nada, ele se apoia em teorias científicas, observações empíricas e elaborações estatísticas. (BOCCHI, 2004, p. 97).

O mesmo deve ser dirigido pelo autor que se propõe por meios bibliográficos, pesquisas e dentre outros aprofundar seu conhecimento diante do tema e estudo proposto.

Köche afirma (2003, p. 132), “após a crítica se inicia a ordenação das ideias coletadas, tendo em vista o problema investigado, os objetivos da investigação, as teorias relevantes que o abordam com os seus pontos positivos e negativos e as hipóteses [se couber] propostas pelo autor”.

Conclui-se, através dos conceitos citados, a relevância do estudo teórico para um trabalho científico, onde se verifica que o mesmo possui as funções de nortear e direcionar o leitor para as lacunas do seu estudo.

3.1 CONCEITO DE LIDERANÇA E LÍDER

A liderança nas organizações vem em constante evolução nas pequenas e grandes empresas, Nanus (2000) compreende a liderança como sendo a habilidade de inspirar pessoas, mostrando de forma sistêmica qual é a visão da empresa, seus objetivos e metas e, com isso, pretende-se buscar maior comprometimento por parte dos colaboradores.

Existem dois pontos que podem esclarecer a liderança, em primeira instância conserva-se o denominador comum de que a liderança esteja ligada a um fenômeno coletivo, ou seja, envolve duas ou mais pessoas. Segunda tese é que fica irrefutável tratar-se de um processo de influência que é exercido de forma premeditada por parte dos líderes sobre seus seguidores. (BERGAMINI, 2012).

O conceito vem trazendo consigo crenças e características que vão sendo adaptadas às empresas e aos seus subordinados.

Maximiano (2012, p. 282), destaca que:

Liderança é a realização de uma meta por meio da direção de colaboradores humanos. A pessoa que comanda com sucesso seus colaboradores para alcançar finalidades específicas é um líder. Um grande líder é aquele que tem essa capacidade dia pós dia, anos pós ano, numa grande variedade de situações.

O tema liderança é influente, não somente nas características e hábitos dos seguidores do líder, como pode influenciar na habilidade de um bom líder e verificar se o mesmo é eficaz. Para Robbins (2002) as ações do líder podem ser executadas de uma forma concreta em algumas circunstâncias, porém podem não funcionar tão bem em outras, ou seja, em algumas situações, a liderança não parece ter muito efeito nos esforços do grupo em relação a uma meta.

Uma concepção na bibliografia atual é da liderança servidora. Hunter (2004, p. 25) nos remete o foco da mesma como sendo uma “[...] habilidade de influenciar pessoas para trabalharem entusiasticamente visando atingir aos objetivos identificados como sendo para o bem comum”. Ou seja, a mesma está ligada diretamente com a afinidade de influenciar e persuadir as pessoas.

A liderança também está conectada com a comunicação entre os liderados e o líder. Bergamini (2012) define a liderança mediante três elementos: do indivíduo: personalidade, caráter, capacidade de realização; do grupo: estrutura das inter-relações individuais no grupo, atitudes, necessidades; da situação: exigências das situações, objetivos, ambiente envolvente do líder e do grupo. (BERGAMINI, 2012).

O ponto de vista dos autores Wagner e Hollenbeck (2012, p. 307), define liderança como “[...] o uso de influência simbólica e não coercitiva para dirigir e coordenar as atividades dos membros de um grupo organizado para a realização de objetivos deste grupo.”.

Que vai de acordo com a opinião de Lacombe (2012, p. 245) afirma que:

[...] do ponto de vista da administração, liderar é conduzir um grupo de pessoas, influenciando seus comportamentos e ações para atingir objetivos e metas de interesse comum desse grupo, de acordo com uma visão do futuro baseada num conjunto coerente de ideais e princípios.

Nota-se relevância dos autores em relação às funções de dirigir e coordenar, que estão caracterizadas como funções do Administrador, bem como a inspiração diante dos liderados. A liderança é uma habilidade que instrui os conhecimentos do ser humano, aproximando os seus seguidores e influenciando de forma positiva nas mentalidades e comportamentos. Ela pode surgir de forma natural, ou de uma forma planejada e meramente

estudada. Liderança está ligada com a mudança, estamos sempre em constante evolução, Lacombe (2012, p. 250), afirma que:

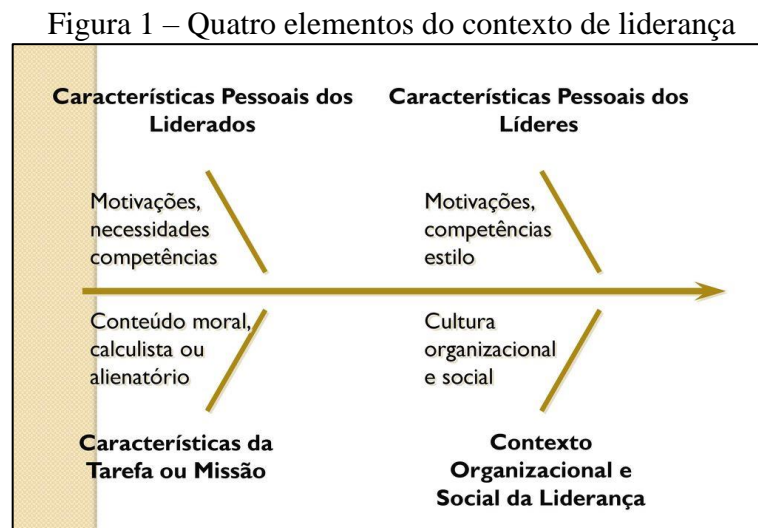
Liderar é saber lidar com a mudança. O aumento de sua importância deriva da velocidade das mudanças no passado recente: mudanças tecnológicas, aumento da competitividade, desregulação, globalização, envelhecimento da população e outras. Não basta aperfeiçoar a maneira de fazer as coisas. Para sobreviver, é preciso mudanças mais profundas, que requerem liderança. Essas duas funções diferentes: lidar com a complexidade e lidar com a mudança moldam as atividades características da administração e da liderança.

Na percepção de Peters (2013, p. 34), “Ninguém está a mais de 0,6 segundos de outra pessoa”, o líder precisa estar também atento às tecnologias e aos trunfos que lhe são permitidos para atingir seus objetivos e saciar a ansiedade de seus subordinados.

O sucesso de inúmeras empresas necessita do sucesso primordial de sua equipe, não somente do triunfo de seu líder para se chegar ao vértice da glória. Para que essa vitória aconteça o líder precisa enxergar qual seu verdadeiro papel dentro de uma organização, portanto, o perfil do líder moderno atual é ampliar a sua função para contribuir no desenvolvimento de cada indivíduo da sua equipe e contribuir para o sucesso da sua organização. A arte de liderar é prover as pessoas oportunidades jamais experimentadas. O líder não tem o poder de transformar as pessoas, porém concede a essas pessoas que elas se desenvolvam e floresçam cada uma com seu objetivo e sonho de vida. (PETERS, 2013).

No dizer de Maximiano (2012) a liderança não é apenas uma virtude do ser humano, e sim um arranjo de elementos. Ela deve ser observada como um processo interpessoal dentro de um ambiente enigmático.

Na Figura 1 apresentam-se os quatro componentes do contexto da liderança



Fonte: Maximiano (2012, p. 285).

O primeiro elemento a ser citado é as Características Pessoais dos Liderados, onde se percebe que os liderados possuem papel primordial perante à liderança, pois o líder analisa também o perfil e a peculiaridade de seus seguidores.

Neste primeiro elemento se explora as motivações dos liderados, pois se acredita que os liderados seguem seu líder por algum fundamento ou circunstância.

Há dois tipos de motivações ou como cita Maximiano (2012) dois tipos de trocas, os liderados fiéis e os liderados mercenários.

Os liderados fiéis podem ser caracterizados como os que

[...] deixam seduzir pela mensagem intrínseca que o líder transmite, pela missão que propõe, por sua imagem, pela instituição que representa ou por outros fatores de natureza simbólica, emocional ou moral. *Carismática* é o adjetivo que caracteriza a liderança associada ao liderado do tipo fiel. (MAXIMIANO, 2012, p. 287, grifo do autor).

Já os seguidores mercenários, são aqueles que acreditam que o líder representa um instrumento para almejar recompensas psicológicas, materiais ou as duas. O adjetivo associado à liderança com este tipo de liderado é transacional. (MAXIMIANO, 2012).

Griffin e Moorhead (2006, p. 98) acrescentam que “motivação é um conjunto de forças que leva as pessoas a se engajar numa atividade em vez de outra”.

Posterior à motivação dentro das características pessoais dos liderados é a competência dos mesmos, onde nota-se que ela é uma variável decisiva da liderança.

Maximiano (2012, p. 287), afirma que “a competência dos liderados varia de forma proporcionalmente inversa à liderança. Mais competência dos seguidores, menos necessidade de intervenção do líder. Menos competência dos seguidores, mais necessário se torna o líder”.

Seguindo os elementos da Figura 1, verificam-se as características pessoais do líder onde se percebe que uns líderes são mais eficazes e efetivos no cargo de liderança que outros.

Desenvolver condições para que as pessoas se tornem motivadas e coordenadas por si mesmas, é a principal função do líder idôneo, dando condições a eles para suprir suas carências e se tornarem autossuficientes.

Hersey e Blanchard (1986, p. 117) afirmam, “os líderes eficazes são capazes de adaptar seu estilo de comportamento de líder às necessidades dos liderados e a situação [...] o uso do estilo apropriado de comportamento de líder constitui um desafio para cada líder eficaz”.

No mesmo âmbito mostra-se que há uma ligação entre os líderes e os seguidores que é promovida pela existência de uma missão ou de uma tarefa, essas missões podem ser divididas em missão moral ou missão calculista.

A missão moral é aquela onde se apresenta um desafio ou problema para o coletivo resolver, o líder recorre ao critério de responsabilidade, valores ou até mesmo habilidades, estes líderes almejam evidenciar o conteúdo moral em sua atividade. A recompensa neste caso do liderado é realização da missão. Já a missão calculista é aquela que se compromete a uma recompensa seja ela material ou psicológica. O líder neste caso estabelece metas, porém oferece incentivos para a realização das mesmas. (MAXIMIANO, 2012).

No dizer de Maximiano (2012, p. 288) a missão pode não estar interligada com as características do líder “é possível que a disposição dos seguidores para se deixar influenciar dependa muito mais do tipo de missão do que das qualidades do líder.”.

Ou seja, a missão é um elemento fundamental para a liderança, que busca através dela a resolução de um propósito ou de um objetivo para obter sucesso dentro das organizações.

Por conseguinte, como elemento apresentado na Figura 1, aborda-se o contexto organizacional e social que pode ser analisado na opinião de Maximiano (2012, p. 285) como: “A conjuntura é representada pelos fatores históricos, organizacionais, e culturais dentro dos quais ocorre o processo de liderança. A importância que tem a liderança, em contraste com a autoridade formal ou a organização formal, por exemplo, é um fator cultural.”.

Portanto, em um contexto há hierarquias. Um assistente de atendimento, por exemplo, não pode se tornar Gerente Geral, primeiro deve passar pelo processo de Gestor para depois avançar para cargos mais altos, o que demonstra que há etapas no processo de liderança.

A liderança se faz necessária em todos os tipos de organização humana, e em todos os seus setores e departamentos. Sendo indispensável em todas as funções da Administração. O administrador precisa conhecer a natureza humana e saber conduzir as pessoas. (CHIAVENATO, 2006).

Analisa-se que a liderança está presente em todas as partes da empresa, seja ela o setor operacional ou comercial, sua influência é percebida e notada em cada ação em prol dos liderados e da busca pela realização de um objetivo, sendo ele comum ou coletivo.

Líderes são impulsionadores de transformações e não de hoje que se sabe da existência de inovação que os mesmos trazem para a empresa. Conforme defendido por Lacombe (2012, p. 251) “Líderes são agentes de mudança, desafiam o estabelecido, e isso não

se faz sem risco. Os líderes trabalham a partir de uma posição de alto risco. Conduzir uma organização durante um período de mudança pode ser perigoso e tem sido a ruína de muitos líderes.”.

Conforme Wagner e Hollenbeck (2012) a liderança pode ser entendida como a junção de três forças: Líderes, seguidores e situações. Exemplificam que “[...] podemos entender a liderança apenas por meio de uma avaliação das características importantes dessas três forças e dos modos pelos quais integram”. (WAGNER; HOLLENBECK, 2012, p. 307).

O líder deve ser aquele mentor de boas e ruins notícias, que aplica seus conhecimentos e técnicas para levar adiante o sucesso de sua empresa e de seus colaboradores, construindo junto à missão, visão e valores pré-dispostos.

Conforme defende Lacombe (2012, p. 245), “[...] os líderes defendem valores que representam a vontade coletiva; do contrário, não seriam capazes de mobilizar os liderados à ação.”.

Diante desta alegação pode-se analisar segundo Lacombe (2012, p. 245) que o

Líder empresarial deve ser capaz de alcançar objetivos por meio dos liderados e, para isso, conforme o tipo de liderado e a ocasião age de diferentes maneiras: ele ordena, comanda, motiva, persuade, dá exemplos pessoais, compartilha os problemas e ações ou delega e cobra resultados, alterando a forma de agir de acordo com a necessidade de cada momento e com o tipo de liderado, visando a alcançar os objetivos da empresa.

A liderança não deve ser confundida com gerência ou chefia. Para ser um líder, não precisa ser necessariamente um chefe ou um gerente, é necessário ter conhecimento, habilidades e táticas que engendrem que o grupo busque a realização dos objetivos e das metas a serem realizadas.

3.1.1 Conceito de chefe e as principais diferenças entre líder e chefe

Nas empresas, não é de hoje que se constituíram dois perfis para os gestores, o de líder e o de chefe, como também se denota as suas características e seus estilos formando sua personalidade perante sua equipe.

Chefe é alguém que exerce o poder de mando em virtude de uma autoridade oficial ou oficiosa. Líder é uma pessoa que, graças à própria personalidade e não a qualquer injunção administrativa, “dirige um grupo com a colaboração dos seus membros” (MAXIMIANO, 2010, p. 28).

Na opinião de Krause (1999, p. 4) “o chefe busca quase o tempo todo surpreender o funcionário fazendo alguma coisa errada”. Descreve-se, portanto como um modelo antigo, pois procura no seu cotidiano rastrear os defeitos de sua equipe para poder punir, humilhar e nas mais variadas vezes acaba destruindo o desempenho do sistema.

A diferença entre o líder e o chefe é o sucesso, o líder alcança seu sucesso rapidamente enquanto o chefe fica na sua zona de conforto e não consegue se desenvolver perante aos desafios na empresa.

Como exemplifica Mandelli (2015) o líder necessita fazer-se memorável para seus subordinados os melhores ciclos vivenciados de sua liderança, assim o mesmo obterá o sucesso em seu processo de liderar. Os gestores possuem poder de fazer ressonar ou dissonar seu relacionamento com seus liderados, concebendo também a confiança ou discordância entre ambos.

3.2 CARACTERÍSTICAS E DESAFIOS DO LÍDER

As empresas estão em uma constante busca por profissionais que além de serem gestores e administradores tenham consigo o que se pode chamar de “dom” da liderança. Onde o administrador reúna características e anseios que liderem sua equipe.

Conforme cita Karlof (2009) o bom líder necessita de algumas características tais como: ser aberto e extrovertido, ser um questionador, decisivo, crítico, adepto de experiências e tolerante a erros, carismático, capaz de inspirar confiança e entusiasmo, calmo, disposto a ouvir, caloroso e empático, livre de considerações de prestígio, corajoso e flexível.

Kotter (1997, p. 6-12), um dos maiores pesquisadores em liderança, chega à conclusão de que “há pessoas que nasceram líderes e há outras que aprendem a desenvolver sua capacidade de liderança ao longo de décadas”.

Atualmente a gestão pede um líder e não um chefe, os liderados confiam e se espelham no líder para realizar suas tarefas e desafios rotineiros. Na empresa, o líder é aquele que age e não apenas dialoga. Bergamini (2009, p. 137-141) afirma que “não se prepara um líder em um seminário de fim de semana onde são oferecidos regras gerais ou conselhos de como se sair bem enquanto líder”.

Há características marcantes nos líderes e poderes de persuasão que os liderados em seu cotidiano não identificam. Dentre as características de um líder pode-se citar a confiança em si, ele deve confiar em si mesmo, assim passa confiança a seus liderados. Se um líder ficar em dúvida, isso irá gerar várias outras em seus colaboradores. (LACOMBE, 2012).

Do ponto de vista de Robbins (2005) a confiança por ser uma expectativa positiva, só é possível mensurá-la quando conhecemos alguém e nos permitimos explorar as dimensões básicas que fundamentam o conceito de confiança são: a integridade, competência, consciência, lealdade e abertura. Estes são conceitos abrangentes do que se espera de todo e qualquer profissional, tanto da parte do líder quanto de quem é liderado.

Outra característica marcante de um líder é a crença no que faz, Lacombe (2012, p. 253), exprime que

[...] ninguém pode seguir alguém que não acredite no que está fazendo. O líder encoraja os seguidores e mostra às pessoas que elas podem vencer. O encorajamento é a maneira dos líderes se relacionarem. Os líderes atraem os seguidores por sua fé na capacidade das pessoas para se adaptar, crescer e aprender.

Nas empresas, independente da área, os líderes frequentemente encontram dificuldades para gerir as pessoas, seus processos e seus planejamentos. O sucesso da equipe pelo qual este líder está à frente depende de sua capacidade de impulsioná-la e desenvolvê-la.

Um líder visionário é aquele que tem responsabilidades e as cumpre. Lacombe (2012) exemplifica que há quatro responsabilidades básicas dos líderes, que serão apresentadas no Quadro 1.

Quadro 1 – Quatro responsabilidades básicas dos líderes

(continua)

1.	<p>O líder deve ter desenvolvido uma imagem mental de um estado futuro possível e desejável da organização. Um líder bem-sucedido é o que vê um outro quadro ainda não atualizado, que vê as coisas que ainda não estão lá, mas estarão no futuro. Ele faz as pessoas à sua volta entenderem que não é seu objetivo que tem de ser realizado, mas o objetivo do grupo, um propósito comum nascido do desejo de todos. Muitos acreditam que a única postura do líder é a de elaborar uma visão que os liderados sejam capazes de adotar como sua, por que é realmente sua. Na realidade o que é crucial sobre a visão não é sua originalidade, mas quão adequada ela é às necessidades e desejos dos seguidores, no caso de empresas: empregados, administradores. [...] Acima de tudo, porém os bons líderes são abertos: são informais. Eles não se apegam aos canais formais da comunicação, <i>circulam pela organização para alcançar diretamente as pessoas.</i></p>
----	--

(conclusão)

2.	O líder deve comunicar a nova visão. A organização precisa ser mobilizada para aceitar a nova visão e fazê-la acontecer. Portanto, <i>uma característica importante de um bom líder é saber comunicar.</i> Ele deve conseguir passar a mensagem para todos, para que eles entendam qual é o propósito comum que tem de ser alcançado e para que motivem para isso. Assim, <i>um líder está constantemente comunicando-se com todos e compartilhando de suas informações.</i>
3.	O líder precisa criar confiança por meio do posicionamento. O líder deve mostrar coerência, energia, honestidade e coragem. As pessoas confiam em líderes assim. Elas precisam saber qual é a posição do líder em relação à organização e como ele se posiciona em relação ao ambiente. Um líder aético só consegue se manter na liderança de seguidores pouco qualificados.
4.	Líderes são aprendizes perpétuos. A aprendizagem é o combustível essencial para o líder. O aprendizado constante é a fonte de energia que mantém a liderança acesa, que faz surgir o entendimento, novas ideias e desafios. Além de si próprio, o líder estimula também os seguidores a aprenderem.

Fonte: Adaptado de Lacombe (2012, p. 246-247).

Percebe-se que o líder é um conciliador e que tem muitas responsabilidades para com a empresa e para com seus liderados. A sociedade está em constante busca de profissionais eficientes como gestores, e conseguir profissionais que apresentem as características de líder não é uma tarefa fácil como pode parecer para alguns, pois as qualidades podem fazer toda a diferença no que se refere a colaboradores satisfeitos e equipes produtivas e motivadas.

O livro de Lencioni (1965) nos remete que o necessitamos em primeiro lugar para reduzir as confusões dentro de suas equipes é entender que há cinco disfunções básicas a enfrentar, conforme representado no Quadro 2.

Quadro 2 – Os cinco desafios enfrentados pelas equipes

(continua)

1. Ausência de confiança: onde a falta dela ocorre quando os membros das equipes ficam resistentes a se mostrarem fracos perante uns aos outros, e não estão dispostos a admitir seus erros.
2. Medo de conflito: Sem a confiança as equipes não são capazes de engajar-se em um conflito em seu cotidiano e depara-se acalmadas sem senso de reação, isso gera por si só conflito que se transformam em discussões e que inibem o surgimento de ideias.

(conclusão)

<p>3. Falta de comprometimento: Gera um ambiente onde a incerteza prevalece e não há decisões claras das funções desempenhadas. Onde sem as discussões entusiasmadas diante dos conflitos internos e sem serem capazes de expor suas opiniões, os colaboradores deixam de se comprometer com as decisões aparentemente tomadas em conjunto.</p>
<p>4. Perda de reponsabilidade: Os colaboradores ficam dispersos sem comprometimento com os planos de ações.</p>
<p>5. Desatenção aos resultados: Quando os colaboradores colocam suas necessidades individuais acima dos objetivos coletivos. Se o pensamento coletivo se perde, o comprometimento com a geração de resultados diminui.</p>

Fonte: Adaptado de Lencioni (1965, p. 37).

Neste mesmo sentido nota-se que são vários desafios os quais o gestor precisa vivenciar em seu cotidiano, há variáveis que podem ser modificadas dependendo do perfil de cada subordinado, sem falar nas pressões por parte da diretoria das empresas que, por sua vez, não garantem bons treinamentos para este líder poder ter um bom desempenho.

Um dos desafios do líder atualmente é conservar a relevância e o significado do propósito, das metas e da abordagem da equipe, apesar de que um líder deve ser participativo com o trabalho em equipe, e pode, deve contribuir, ele deve manter uma distância da equipe em obrigação a sua função de liderança. Espera-se que esta distância ajude a equipe a esclarecer e se comprometer com suas metas e abordagem. (KATZENBACK; SMITH, 1994).

Perante esta afirmação, verifica-se a relevância e dificuldade do líder em repassar e manter firme para com sua equipe a missão, visão e valores da empresa, revela-se a dispersão que há entre o líder ser muito próximo da equipe.

Mediante a opinião de Katzenback e Smith (1994), uma das principais dificuldades em relação à gestão que os líderes executam é de fortalecer o conjunto e o nível dos conhecimentos dos colaboradores, encorajá-los a assumir os riscos necessários para o seu crescimento e desenvolvimento, e estimular para que haja mudança nos cargos e papéis.

O impacto das características pessoais e do comportamento de um líder, da mesma maneira que as características entram no contexto o qual a liderança está ocorrendo. Admite-se que ao mesmo tempo em que o gerenciamento está voltado para objetos inconsistentes, a liderança deve tencionar a capacidade humana. Logo, os líderes formais que detêm posições de autoridade nem sempre exibem comportamento de liderança. Por consequência, resume todas as questões básicas que determinaram a direção dos estudos sobre liderança. (ROBBINS, 2002).

Para o líder obter sucesso é considerado que ele consiga conduzir sua equipe a bons resultados e incentivar o crescimento dos seus subordinados, bem como estar ciente do valor que tem o seu liderado para empresa.

3.3 TEORIAS DA LIDERANÇA E OS ESTILOS DE LIDERANÇA

Verifica-se que os seres humanos vivem em grupos, desde os primeiros registros de sua existência. Com o passar dos séculos, na medida em que se desenvolviam os processos de convivência, trabalho e sobrevivência, foram surgindo também regras e normas para organizar a vida em comunidade. Para que toda essa organização fosse mantida, a figura do líder passou a ser necessária na organização a qual foram inseridos. (MARQUES, 2016).

Diante desta afirmação, nota-se que a liderança percorreu por inúmeras mudanças, potencializando sua influência sobre seus liderados e fazendo surgir novas formas de liderar seus seguidores.

Primordialmente pode-se averiguar a teoria de Tolstoi, que defende a perspectiva de que o líder é fruto de circunstâncias e que seus atos são tão conduzidos quanto dos seus liderados perante à organização. (LACOMBE, 2012).

A opinião de Tolstoi diminui a força da liderança. [...] *O líder depende, em algum grau das circunstâncias.* O ponto central da questão é: até que ponto o líder conduz os liderados por que os convenceu de quem devem desejar os objetivos que ele promete atingir ou é aceito como líder por que promete alcançar os resultados que os liderados já desejavam, em função de circunstâncias para as quais pouco contribuiu? O certo é que circunstâncias diferentes requerem líderes com características diferentes. A liderança é um conceito relativo: não há líderes sem seguidores; não há líder no vácuo. (LACOMBE, 2012, p. 242, grifo do autor).

Já a teoria de Kouzes e Posner (2002) é contraditória à teoria de Tolstoi, onde pretextam que não tem sentido falar sobre liderança, se não acreditar que as pessoas podem fazer a diferença na vida dos outros.

Por outro lado, mostra-se a Teoria dos Traços, que pode ser exemplificada por Marques (2016, não paginado) como “[...] uma teoria de liderança que aponta traços marcantes de uma pessoa, e como essas características indicam um líder”.

Como descrito por Lacombe (2012, p. 242), “se acharmos que as pessoas não têm poder para influenciar os acontecimentos e que somente a história modela o comportamento, então não fará sentido estudar em que consiste a liderança.”.

Marques (2016, não paginado) afirma que:

Seja qual for a teoria de liderança adotada, o líder precisa sempre ser alguém inspirador, motivador e desenvolvedor. Nesse sentido, deve possuir habilidades e competências de gestão e desenvolvimento humano, a fim de alcançar a alta performance de sua equipe e, conseqüentemente, grandes resultados para a empresa.

O estilo de liderança traduz as atitudes de um líder com sua equipe de trabalho. Para Maximiano (2010, p. 30), “a liderança é classificada em dois estilos podendo ser autocrático ou democrático, dependendo do líder centralizar ou compartilhar a autoridade com seus liderados”.

Existem vários tipos de liderança, pode-se destacar a autocrática que dentre as principais características, possui aquela em que apenas o líder fixa as diretrizes, sem qualquer participação do grupo, é o líder que determina as providências e as técnicas para a execução das tarefas, cada uma por vez, na medida em que se tornam necessárias, e de modo imprevisível para o grupo, ele também determina qual a tarefa que cada um deve executar e qual o seu companheiro de trabalho. (CHIAVENATO, 2006).

Da mesma forma, no entendimento de Maximiano (2010), nota-se que o estilo autocrático pode ser visto como a fusão de poder de decisão no líder, quanto mais condensado o poder de decisão no líder, mais autocrático é seu comportamento ou estilo. O estilo autocrático pode corromper ou tornar-se excessivo, transformando-se no autoritarismo. Já o estilo democrático é a divisão dos poderes de decisão entre líder e grupo, quanto mais as decisões forem influenciadas pelos integrantes do grupo, mais democrático é o comportamento do líder.

Como caracteriza Chiavenato (2006), o segundo tipo de liderança é a democrática que, por sua vez, traz características marcantes como: as diretrizes são debatidas pelo grupo, estimulado e assistido pelo líder; o próprio grupo esboça as providências; o líder procura ser um membro normal do grupo, em espírito, sem encarregar-se muito de tarefas. Na visão de Xavier (2018), na liderança democrática, na maioria das suas elaborações, discussões ou criações da empresa, as obrigações são distribuídas por todos os membros da equipe, que participam da tomada de decisões junto com o líder, promovendo democracia entre ambos.

Para Chiavenato (2006), os líderes utilizam poder, influência e autoridade para conseguirem persuadir pessoas ou até mesmo grupos a realizar as atividades conforme seu desejo ou necessidade. O imprescindível, sobretudo para que se exerça a liderança, é que o indivíduo tenha conhecimento, informações e segurança sobre o que está fazendo, pois assim certamente seu poder de persuasão será ainda maior.

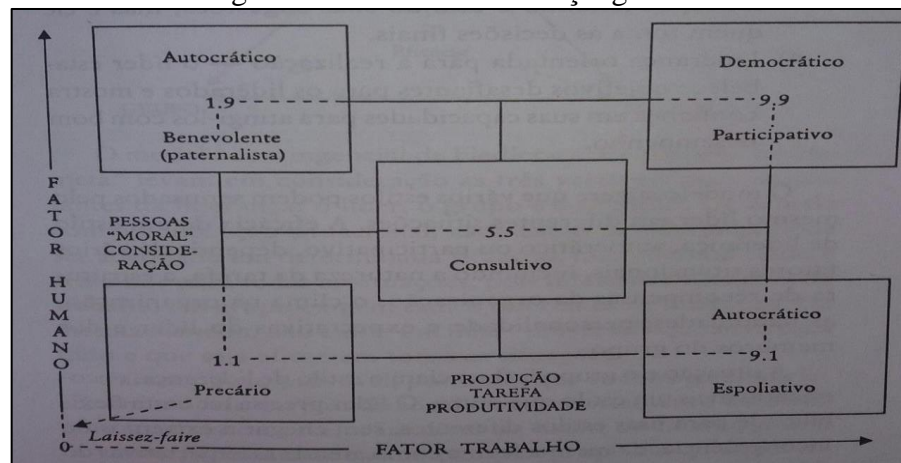
Podem-se notar outros estilos de liderança predominantes para os líderes que tem grande influência em sua liderança perante à organização.

A liderança liberal é uma delas onde: há liberdade completa para as decisões grupais ou individuais, com participação mínima do líder; o líder não faz nenhuma tentativa de avaliar ou de regular o curso dos acontecimentos.

Como explicita a autora Vergara (2009a) os três estilos de liderança, podem ser expressos no popular que o autocrático é aquele onde o líder exerce seu poder, o mandar, o democrático é aquele que obtém uma participação dos colaboradores e o estilo liberal o líder não expressa nenhuma preocupação em se manter no poder ou ter auxílio dos colaboradores, ele “deixa rolar”.

Moscovici (2012) em sua obra Desenvolvimento Interpessoal nos traz o modelo de liderança “trilha–meta” que se utiliza do modelo de expectativa da teoria motivacional de processo, com o reconhecimento preciso da relação existente entre liderança, motivação e poder. Esse estilo de liderança procura elucidar o impacto do comportamento do líder sobre a motivação, a satisfação e o desempenho dos membros do grupo. Nesta “trilha-meta”, o empenho do líder é no sentido de tornar o caminho para os objetivos o mais prudente para os liderados.

Figura 2 – Estilos de liderança /gerência



Fonte: Moscovici (2012, p. 193).

Nesse contexto, Moscovici (2012, p. 194) apresenta conforme a Figura 2, quatro comportamentos de liderança, são eles:

1. Liderança diretiva ou autoritária- em que os liderados recebem ordens minuciosas e sabem exatamente o que se espera que façam, sem opinar.
2. Liderança de apoio- o líder mostra interesse e amizade, preocupa-se verdadeiramente com os liderados e procura aproximar-se de todos.
3. Liderança participativa- o líder dialoga com os liderados, solicitando e usando suas sugestões, mas é ele quem toma as decisões finais.

4. Liderança orientada para a realização- o líder estabelece objetivos desafiantes para os liderados e mostra confiança em suas capacidades para atingi-los com bom desempenho.

Logo se apresenta a liderança situacional, onde Lacombe (2012, p. 266) exprime que

os que defendem a tese da liderança situacional advogam que o comportamento do líder é o previsto na curva de maturidade, isto é, o comportamento do líder deve variar conforme a maturidade dos liderados.

Para Marques (2016, não paginado), ela pode ser compreendida como “[...] aquela que se adequa a cada situação. Nesse caso, o líder é flexível, tem uma percepção aguçada e molda sua gestão conforme a necessidade do grupo.”. Ou seja, o líder que possui o estilo de liderança situacional é aquele que age se adaptando a situações que podem ocorrer na empresa, sua atitude é de imediato, ao mesmo tempo em que ele exerce a liderança, ele influencia o comportamento dos seus liderados. Diferente da liderança narcisista, onde os líderes tendem a ser isolados e altamente desconfiados.

Narcisismo é considerado um termo pejorativo, [...] especialmente os líderes, têm a necessidade de certa dose de narcisismo para sobreviver. Ele é o motor que conduz a liderança. Confiança, tenacidade e segurança não podem existir sem ele. Precisamos aceitar uma pequena dose de loucura em nossos líderes. Como líderes narcisistas são muitas vezes carismáticos, os seguidores começam a projetar suas fantasias de grandeza nesses líderes tornando tudo surrealista. Um dos problemas dos líderes narcisistas é que eles tendem inadvertidamente a ativar o lado narcisista de seus seguidores. (LACOMBE, 2012, p. 264-265).

Os líderes narcisistas conduzem seus subordinados a mudanças e acreditam que as palavras podem ter muita validade perante as situações.

Liderança comportamental pode ser exemplificada pelo comportamento do líder que influencia diretamente nas ações e competências de seus liderados. Esse tipo de liderança é conduzido conforme as características do líder. (MARQUES, 2016).

Outro tipo de liderança que tem relevância é a teoria da Liderança Carismática, a qual tem sido dirigida à identificação dos comportamentos que diferenciam líderes carismáticos dos seus colegas não carismáticos. Segundo Leite (2014, não paginado) “liderança carismática correlaciona a altos índices de desempenho e satisfação plena ente os liderados”. Os conteúdos sobre a liderança carismática procuram apontar as condutas que diferenciam os líderes considerados carismáticos.

O carisma em um líder, em geral inspira os membros do grupo e facilita as transformações. Apesar disso, o carisma precisa em grande parte da percepção da pessoa e envolve um relacionamento entre o líder e o seguidor. Ele não é necessariamente um grupo de

características e comportamentos místicos, no entanto uma habilidade que pode ser adquirida se houver disciplina para praticar as técnicas sugeridas. (DUBRIN, 2003).

Os estilos de liderança presentes na organização são diversos, cada gestor deve se encaixar em algum tipo, mesmo sendo difícil no cotidiano definir de imediato qual é o estilo aplicado com os subordinados, vale ressaltar que o líder às vezes pode nem saber identificar qual é o seu próprio estilo de liderança.

4 CONCEITO DE TOMADA DE DECISÃO E CARACTERÍSTICAS

A tomada de decisão em uma empresa causa repercussões sejam positivas ou negativas, portanto, cabe ao bom líder conhecer e conduzir o processo com êxito.

Na opinião de Chiavenato (2004, p. 254), “Tomar decisões é identificar e selecionar um curso de ação para lidar com um problema específico ou extrair vantagens em uma oportunidade.”.

Para Simon (1970, p. 48) “as decisões são algo mais que simples proposições factuais. Para ser mais preciso, elas são descrições de um futuro estado de coisas podendo essa descrição ser verdadeira ou falsa, num sentido estritamente empírico”

O processo de tomada de decisão conecta-se com o planejamento, “[...] uma vez que o planejamento envolve tomar decisões.” (CARAVANTES; CARAVANTES; KLOECKNER, 2005, p. 445). Planeja-se com o objetivo de lapidar o processo de tomada de decisões.

Diante destas afirmações pode-se notar que em um processo decisório, a qualidade da decisão é fator fundamental, pois sensibiliza todos os setores da empresa. Conforme Maximiano (1995), a racionalidade do gestor é necessária nas tomadas de decisão, mas deverá estar em consonância com as informações advindas do diagnóstico do problema, bem como da análise e avaliação das alternativas, no sentido de evitar problemas superiores aos que deram origem ao processo decisório. Desta maneira, a capacidade de compreensão e de escolha do administrador é desafiada a todo instante a tornarem-se objetivas, pela necessidade da decisão racional diante do cenário de incertezas no qual estão inseridas as organizações.

Por outro lado, há itens indispensáveis à tomada de decisão, como a racionalidade, onde podemos exemplificar que se refere à capacidade de selecionar os meios necessários para atingir as metas que se pretende. (CHIAVENATO, 2004).

Toda organização é um sistema de decisões, onde todos os membros estão continuamente tomando alguma decisão, “[...] é impossível pensar a organização sem considerar a ocorrência constante do processo decisório”. (FREITAS; KLADIS, 1995, p. 6).

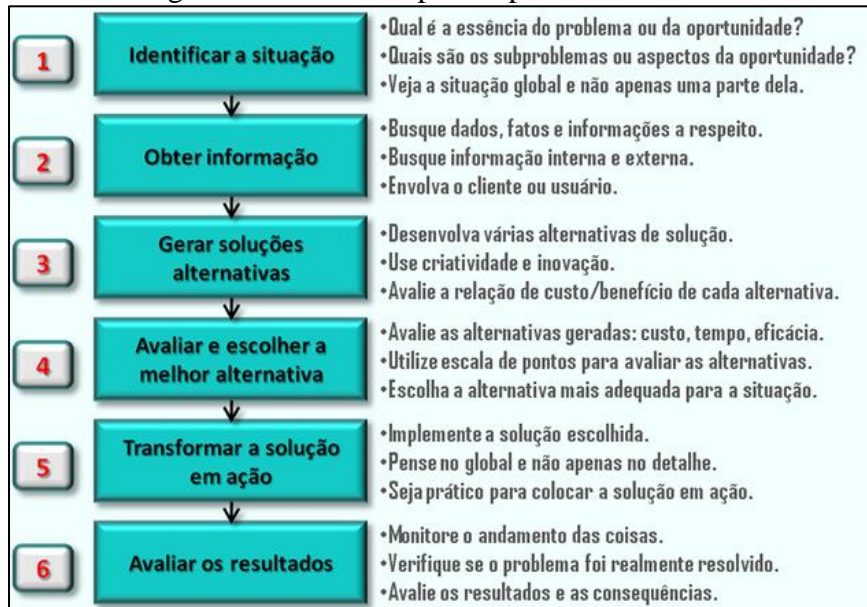
Chiavenato (2003, p. 348) utiliza-se da argumentação de que:

A organização é um sistema de decisões em que cada pessoa participa consciente e racionalmente, escolhendo e decidindo entre alternativas mais ou menos racionais que são apresentadas de acordo com sua personalidade, motivações e atitudes. Os processos de percepção das situações e o raciocínio são básicos para a explicação do comportamento humano nas organizações: o que uma pessoa aprecia e deseja influencia o que se vê e interpreta, assim como o que vê e interpreta influencia o que aprecia e deseja. Em outros termos, a pessoa decide em função de sua percepção das

situações. Em resumo, as pessoas são processadores de informação, criadoras de opinião e tomadoras de decisão.

Como conceitua Chiavenato (2004, p. 257), o processo decisório possui seis etapas:

Figura 3 – As seis etapas do processo decisório



Fonte: Chiavenato (2004, p. 288).

Podem-se notar na Figura 3, as seis etapas do processo decisório o qual há várias perguntas relacionadas a cada etapa. Verifica-se relevância na primeira fase da etapa, onde se devem identificar os principais problemas ou mesmo as oportunidades que estão diante da empresa pela qual se está liderando.

Diante do pressuposto afirmado por Chiavenato (2004), cada decisão gera uma ação que conseqüentemente forma-se outra decisão para assim chegar-se ao objetivo esperado, o autor supracitado refere-se a isto como árvore de decisões, onde se mostra a sequência do processo de tomada de decisão e seu desdobramento das alternativas de cursos de ação e as decisões que farão parte do segundo passo.

Quando os líderes tomam decisões, eles procuram identificar alternativas e delimitam aquela que seria viável para a situação. A tomada de decisão também está interligada com o processo de resolução de problemas. Existem seis passos para esta resolução de problemas e tomada de decisão, citados anteriormente também por Chiavenato (2004), exemplifica-se com outra visão dos autores Caravantes, Caravantes e Kloeckner (2005).

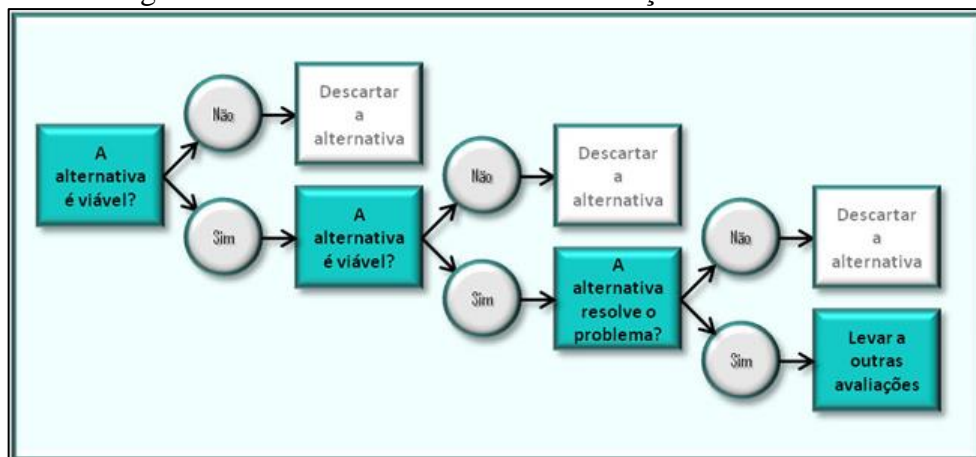
O primeiro passo é reconhecer a necessidade de uma decisão e diagnosticar a situação. É “a etapa na qual fatores individuais podem e efetivamente entram em cena.

Predisposições e motivos pessoais influenciam a maneira pela qual se interpreta a situação da decisão.” (CARAVANTES; CARAVANTES; KLOECKNER, 2005, p. 447).

O segundo passo é gerar as alternativas. Perante a linha de pensamento dos autores Caravantes, Caravantes e Kloeckner (2005), o que se deve cuidar ao escolher entre as diversas alternativas é a relevância da decisão. Caso a decisão seja de extrema relevância, a organização realizará uma vasta pesquisa de alternativas, se for razoável ou de pouca relevância, a pesquisa deve ser fugaz.

Assim que o líder tem as diversas alternativas, o próximo passo é avaliar as mesmas. Essa avaliação é feita com perguntas que podem ser exemplificadas conforme a Figura 4. O sentido deste terceiro passo é tentar prever os resultados de curto e longo prazo de cada alternativa. (CARAVANTES; CARAVANTES; KLOECKNER, 2005).

Figura 4 – A árvore de decisões na avaliação de alternativas



Fonte: Chiavenato (2004, p. 290).

Em suma, observa-se nesta árvore que cada decisão do gestor lhe levará a alternativas e assim, por consequência, à tomada de outras decisões, cabe a ele a observância de itens indispensáveis de verificação se resolverá o problema ou apenas amenizá-lo.

Bem como, há alternativas para as decisões podem-se avaliar os tipos de decisão do administrador, perseveram dois tipos de decisão administrativa, as decisões programadas e as não programadas. Como descrito por Chiavenato (2004, p. 261), as decisões programadas podem ser identificadas como:

Decisões rotineiras utilizadas para resolver problemas quotidianos e repetitivos que ocorrem regularmente e que podem receber respostas padronizadas. As respostas envolvem soluções oferecidas pela experiência passada e que excluem ou limitam alternativas.

Em síntese, esta decisão programada é útil para os administradores, de outro lado elas limitam a autonomia das pessoas, pois restringe sua área de atuação e delimitam para as decisões do que se fazer.

As decisões não programadas são aquelas utilizadas para solucionar problemas excepcionais, tem a característica de ser mais complexa, e preveem soluções criativas e inovadoras. As decisões não programadas podem ser definidas como uma decisão única, e é tomada uma única vez.

As decisões não programadas são preparadas uma a uma, para atacar problemas que as soluções padronizadas não conseguem resolver. São atitudes novas, que a organização está enfrentando pela primeira vez e admitem diferentes formas de serem resolvidas, cada uma com suas vantagens e desvantagens. Situações desse tipo precisam de um processo de análise sucessivas, desde o entendimento do problema até a tomada de decisão. (MAXIMIANO, 2009, p. 59).

Logo, após avaliarem-se as alternativas o líder deve escolher uma delas, que é o passo de selecionar a melhor alternativa que solucione o problema ou que melhor se tira proveito da oportunidade. Escolher é um procedimento difícil. “Uma questão que surge com frequência apreciável diz respeito às implicações éticas das várias alternativas disponíveis”. (CARAVANTES; CARAVANTES; KLOECKNER, 2005, p. 449). Ou seja, estas variáveis também lidam com os valores morais e da cultura do líder.

O quinto passo é a implantação da alternativa, é em outras palavras colocar a mão na massa. De acordo com Caravantes, Caravantes e Kloeckner, 2005, p. 449) “O ponto fundamental para uma implantação eficaz é um planejamento apropriado, incluindo tanto um planejamento contingencial como um estratégico [...]”. Se houver imprevistos ou mudanças, o líder precisa se adaptar e ter paciência durante essa fase.

O último passo primordial é avaliar os resultados ou consequências da implantação da ação da alternativa escolhida. Inúmeras vezes depois de escolhida a alternativa necessita-se acompanhá-la e não apenas achar que o problema foi resolvido, “uma das razões que levam tantos gerentes a omitir o último passo está ligada ao fato de eles temerem aquilo que poderia acontecer se suas ideias fossem malsucedidas.” (CARAVANTES; CARAVANTES; KLOECKNER, 2005, p. 450).

Além de entender a situação da tomada de decisão é vultoso entender as condições dentro das quais as decisões são tomadas, todas “[...] são tomadas sob uma de três condições: certeza, risco e incerteza.” (CARAVANTES; CARAVANTES; KLOECKNER, 2005, p. 451). A certeza está relacionada quando o líder sabe pontualmente quais são as alternativas e que cada uma está assegurada.

O risco está relacionado com a condição de o líder possuir “um entendimento básico das opções disponíveis e pode estimar com certo grau de confiança as probabilidades associadas a cada alternativa”. (CARAVANTES; CARAVANTES; KLOECKNER, 2005, p. 451). E a incerteza é o contrário, o líder deve confrontar-se com a mesma em seu cotidiano, pois são inúmeras as alternativas e diante disso é notável que haja a incerteza.

Outra característica a ser citada na tomada de decisão é o poder. Os líderes são capazes de influenciar as pessoas por meio do poder de que dispõem. O poder pode ser definido como “[...] a capacidade de controlar indivíduos, eventos ou recursos, fazendo que aconteça aquilo que a pessoa quer, a despeito de obstáculos ou oposições [...]” (LACOMBE, 2012, p. 243). Nesse sentido, segundo Lacombe (2012, p. 243), existem três tipos de poder e eles podem ser descritos como:

1. Poder legítimo: é o conferido pela posição ocupada na organização. Inclui, quase sempre, dois poderes que o complementam: o poder de recompensa e o coercitivo ou de punição, instrumentos para o exercício do poder legítimo.
2. Poder referente: é a influência exercida pelo líder em virtude da afeição e do respeito que as pessoas têm por ele, em função de suas qualidades como seu caráter, a força de sua personalidade, sua coragem, sua capacidade de agir e sua ousadia. O fundamento básico do poder referente é o exemplo. Os líderes carismáticos têm esse tipo de poder no mais alto grau. O líder deve ser um modelo exemplar para seus seguidores e não deve exigir o que não esteja disposto ele mesmo a fazer.
3. Poder do saber: é baseado nos conhecimentos que a pessoa tem. Inclui os conhecimentos técnicos, a experiência, e o poder da informação algumas pessoas não cedem informações para reter esse tipo de poder.

Logo nota-se a primazia que há entre o gestor e a tomada de decisão e o quão complexa é sua área de atuação. Seu ramo é específico e pode ser muitas vezes ilimitado, as ações serão robustas e o desafio maior ainda para assim tomar-se uma decisão com nexos e eficácia.

4.1 CRITÉRIOS PARA A TOMADA DE DECISÃO

Percebe-se que por meio de indicadores de gestão pode-se mensurar e explorar o próprio desempenho individual, comparando resultados de diferentes períodos, detectar pontos de melhoria e formalizar ações de transformação, gerando assim um ciclo de busca das melhores práticas.

Assis (2012, p. 21) afirma, “Nesse sentido precisamos, no trabalho cotidiano com indicadores, dotar os processos de uma dinâmica que permita a melhoria contínua dos produtos e serviços gerados por todos nós.”.

Existem indicadores que sustentam os gestores na tomada de decisão, apoiando os na mesma e impedindo que fatores que não sejam relevantes sejam descartados na hora da decisão final.

Os indicadores de desempenho qualitativos e quantitativos são um deles, onde os quantitativos estão relacionados à avaliação dos processos em que se envolve o tempo, custo, a quantidade ou qualidade, já os qualitativos envolvem a percepção humana e influenciada por valores, crenças e costumes. Exemplificando, quando a pontualidade de um colaborador é medida pelo relógio de ponto, é um indicador quantitativo, quando esta pontualidade é avaliada de uma maneira genérica, partindo da expectativa do avaliador é um indicador qualitativo. (ASSIS, 2012).

Pode-se analisar ainda que a tomada de decisão pode ser medida ou mensurada por comportamentos, pois se o comportamento pode ser verificado, então se deve fazer uma análise se ele deve ser ou não adequado.

Diante disso, Leme (2005) afirma que a competência de um colaborador deve possuir três pilares: conhecimento, habilidade e atitude. O conhecimento nos remete o saber, já a habilidade é o saber fazer e a atitude é o que nos leva a querer fazer.

Leme (2005, p. 18), descreve: “De que adianta um engenheiro que passou grande parte de sua vida nos bancos de uma faculdade se ele não for a campo praticar e exercitar todo seu conhecimento?”

Para que a tomada de decisão do gestor tenha fundamentos, ele pode usufruir das avaliações juntamente com o colaborador, são estas avaliações que vão subsidiar a decisão do mesmo.

Um dos critérios mais utilizados pelos líderes na sua tomada de decisão é a avaliação por competências, que podem ser divididas em competências técnicas ou competências comportamentais, dependendo do que o gestor almeja atingir. (LEME, 2005).

As competências técnicas são tudo que o profissional precisa saber para desempenhar sua função, é o que ele necessita saber para ser um especialista na área em que atua. Por outro lado, estão as competências comportamentais, que são o que o colaborador deve demonstrar com o um diferencial competitivo, como planejamento, organização ou criatividade. (LEME, 2005).

Neste contexto podem-se citar quatro tipos de avaliação: a auto avaliação, em que o colaborador faz sua própria avaliação; avaliação superior, conhecida popularmente como avaliação 90°, onde somente o líder avalia o colaborador; avaliação conjunta, quando há a união da auto avaliação e a avaliação superior, é conhecida como avaliação 180°; e a

avaliação de múltiplas fontes, onde várias pessoas respondem à avaliação, como fornecedores, clientes, é a chamada avaliação 360°. (LEME, 2005).

Compreendem-se ainda os indicadores simples e compostos conforme Assis (2012), os indicadores simples são autoexplicativos, descrevem no ato um determinado aspecto da realidade ou demonstram uma relação entre variáveis como exemplo, a relação de chefes e subordinados. Os indicadores compostos são de fato aqueles que apresentam de forma sintética um conjunto ponderado de aspectos da realidade, um exemplo é a própria avaliação do colaborador que ocorre de uma combinação de fatores ou competências.

O último indicador a ser mencionado é o de use-os ou deixe-os, este critério está relacionado a profissionais que passam um produto, um dado, sem avaliar a qualidade ou consistência ou mesmo os riscos provenientes do uso. É como vender uma coxinha e nunca ter provado, não saber qual gosto tem ou aderir ao produto ou serviço prestado. (ASSIS, 2012).

4.2 A ÉTICA NO PROCESSO DECISÓRIO

Quando se presencia uma tomada de decisão verifica-se o quão ético foi o processo ou não. Conforme afirma Ferreira (2005, p. 383), a ética pode ser definida como “O estudo dos juízos de apreciação referentes à conduta humana, do ponto de vista do bem e do mal”. Também segundo o mesmo autor, um “Conjunto de normas e princípios que norteiam a boa conduta do ser humano” (FERREIRA, 2005, p. 383). A ética deve estar presente em todas as situações que norteiam a conduta de um líder, pois reflete nas situações e circunstâncias que são vivenciadas em seu cotidiano.

O que vai ao encontro dos pressupostos de Dubrin (2003, p. 69) onde exemplifica a ética como “[...] as escolhas morais que uma pessoa faz e o que essa pessoa deveria fazer”, o que se considera como certo e errado ou como bom ou mau, em outras palavras é transferir princípios em atuação.

A Ética pode ser analisada ainda como um estudo com relação ao comportamento humano, de uma maneira diferente do que fazem os psicólogos, os sociólogos, os biólogos ou outros estudiosos do comportamento humano (VALLS, 1994). Segundo Valls (1994), os problemas teóricos da ética podem ser separados didaticamente em dois campos: os problemas gerais e fundamentais (consciência, liberdade, valor, bem, lei, etc.) e os problemas específicos de aplicação concreta (ética profissional, ética política, ética sexual, bioética, etc.).

Segundo Alencastro (2012, p. 63):

A empresa ética é aquela que cumpre com seus compromissos e age de forma honesta com todos os que mantêm relacionamentos com ela, sendo que esses compromissos refletem expectativas éticas da sociedade como um todo.

Dado o exposto pelo autor, a empresa ética é aquela que deve apoderar-se de todas as medidas para que a concorrência entre seus colaboradores ou até mesmo fornecedores não seja burlada por hábitos antiéticos.

Na opinião de Solomon (2004, p. 5):

A ética empresarial já não se preocupa apenas ou fundamentalmente com a crítica do comércio e da sua prática. Os lucros já não são condenados juntamente com a “avareza” em sermões moralizantes e as grandes empresas já não são vistas como monólitos sem rosto e sem alma.

Por outro lado, Alencastro (2012, p. 33) elucida que “o interesse maior da ética é compreender como se dá a formação dos hábitos, dos costumes e até mesmo das regras e leis que regem uma determinada sociedade.”. Se faz necessário estar em alerta às relações humanas, pois a partir da nossa rotina, hábitos do quotidiano, podem surgir a probabilidade de corrompê-la. Descontinuando a comunicação, o respeito pelo outro, isso irá refletir na desigualdade social, renunciando ao desequilíbrio de valores éticos e o empenho com a nossa própria espécie humana. Vázquez (2006, p. 23) traz uma reflexão da ética condizendo que “A ética é a teoria ou ciência do comportamento moral dos homens em sociedade. Ou seja, é a ciência de uma forma específica de comportamento humano”.

Conforme explicita Robbins, Judge e Sobral (2010) a liderança e a ética se transpõem em diversas condições e afirmam que muito recentemente os estudiosos começaram a considerar os encadeamentos éticos da liderança, mas qual razão de isso acontecer agora? Perante a conjectura dos autores a razão pode ser o gradativo desvelo pela ética em todas as áreas da administração, como subsidiaram perante uma pesquisa realizada com estudantes e gestores no Brasil. “As conclusões desse estudo sugerem uma tendência de maior valorização do papel da ética e da responsabilidade social por parte dos atuais e futuros executivos.” (ROBBINS; JUDGE; SOBRAL, 2010, p. 378).

Em virtude do que foi mencionado, a ética deve ser mantida em todas as áreas e afins em um processo de tomada de decisão. Ela deve manter os padrões e anseios pré-estabelecidos por cada empresa ou perante cada líder em sua conjectura.

4.3 A CRIATIVIDADE COMO INGREDIENTE NA TOMADA DE DECISÃO

A tomada de decisão constantemente requer que os líderes desenvolvam novas ideias e novos questionamentos, um ingrediente para tal é a criatividade. Segundo Caravantes, Caravantes e Kloeckner (2005, p. 452) a “criatividade é útil em todos os passos do processo de tomada de decisões”. A criatividade também auxilia a idealizar novas formas de impor e mensurar as alternativas.

Para Taylor (1976, p. 25) exemplifica que “[...] indivíduos criativos podem não raro efetuar muito mais, com muito menor despesa, do que outras pessoas. Os criativos e inventivos podem resolver problemas sem muito equipamento caro que talvez seja necessário aos homens de menor talento”.

A grande parte dos autores vê na criatividade um processo com cinco etapas, a preparação, frustração, incubação, iluminação e a verificação, dentre as características podemos exemplificar cada uma delas conforme Caravantes, Caravantes e Kloeckner (2005, p. 452-453):

1. Preparação: Processo intuitivo; semente de uma nova ideia; frequentemente, muito tempo antes de ela ser utilizada.
2. Frustração: Definição do problema; análise e estudo de experiência anterior; ansiedade em relação ao progresso da resolução do problema.
3. Incubação: Pouco trabalho ativo em relação à ideia; período de inatividade; a ideia continua a receber atenção subconsciente.
4. Iluminação: Lampejo de discernimento aparentemente repentino; ideias se reúnem de diferentes fontes; solução evidente para o problema.
5. Verificação: Testes de análise; desenvolvimento e aperfeiçoamento da ideia; parte mais rotineira do processo.

Para Robbins, Judge e Sobral (2010), a criatividade tem a ver com o humor do ser humano. As pessoas de bem com a vida tendem a ser mais criativas, assim tem mais ideias, são mais flexíveis, abertas, o que gera mais opções e resoluções de problemas em tomada de decisões. A criatividade é um princípio da vantagem competitiva, essencialmente porque a prática das transformações no ambiente onde a competição está cada vez mais acirrada envolve também cada vez mais o conhecimento, a criatividade humana pode fazer a diferença. (GHOSHAL; BARTLETT, 2000).

A grande parte dos líderes possui um potencial criativo que está escondido, para que o mesmo se desperte, os líderes devem sair das direções psicológicas pré-traçadas que os envolvem e direcionar o problema para outras formas diferentes, ideias que o levem ao crescimento. Para que isso ocorra uma dica seria a exposição a culturas desiguais, assim apura

a criatividade, pois se cria soluções inovadoras aos problemas. (ROBBINS; JUDGE; SOBRAL, 2010).

Perante as afirmações surge a questão “O que os indivíduos e as organizações podem fazer para estimular a criatividade dos funcionários? A melhor resposta está no modelo de criatividade de três componentes.” (ROBBINS; JUDGE; SOBRAL, 2010, p. 180). Que pode ser demonstrado na Figura 5.

Figura 5 – Os três componentes da criatividade



Fonte: Robbins, Judge e Sobral (2010, p. 180).

O primeiro componente a ser citado é a perícia, pois ela é a base do processo criativo. “O potencial de criatividade é maximizado quando a pessoa tem as habilidades, os conhecimentos e o domínio dos assuntos relativos à sua área de atuação.” (ROBBINS; JUDGE; SOBRAL, 2010, p. 180). Nesse sentido, não se pode esperar que uma pessoa com estudo pequeno em gastronomia seja muito criativa com a confecção de pratos em um evento gastronômico.

O segundo componente é o pensamento criativo, ele abrange características pertinentes à criatividade e a habilidade de utilizar-se de analogias. Segundo citam os autores Robbins, Judge e Sobral (2010, p. 180), “uma meta-análise de 102 estudos descobriu que somos mais criativos quando estamos de bom humor, mas isso depende do tipo de sentimento que experimentamos no momento.”. Inclusive, estar rodeado de pessoas criativas faz com que desperte a criatividade que está ali adormecida perante as situações cotidianas.

Por conseguinte, o último componente é a motivação intrínseca, ou seja, empenhar-se em algum objetivo ou meta por ela ser interessante ou até mesmo pessoalmente desafiadora. É assim que se faz que a criatividade potencial se altere em ideias criativas concretas, engendrando um ambiente motivado, que encoraja a criatividade e dá liberdade para decidir o que e como fazer.

Aplicar a criatividade na tomada de decisão como um todo, decorrerá notadamente da cultura que a organização possui, pois poderá estimular o seu uso ou vetá-lo por não reconhecer o seu caráter potencializado dos resultados almejados.

4.4 O *FEEDBACK* COMO FERRAMENTA DE ANÁLISE DE TOMADA DE DECISÃO

O *feedback* é parte indispensável do processo de orientação dos liderados para a exibição de um comportamento e desempenho adequados a uma determinada situação, e não é diferente na tomada de decisão, o *feedback* também está presente. Segundo Williams (2005, p. 1) “Oferecer *feedback* eficiente é uma das técnicas mais poderosas de comunicação”. Toda e qualquer forma de *feedback* que se recebe em relação àquilo que realizamos é muito importante para o nosso aprendizado e crescimento. (BEE; BEE, 2002). Williams (2005, p. 1) exemplifica que “Dar *feedback* é um desafio, pois precisamos entender as outras pessoas e a maneira como elas reagem para aprimorar nossa capacidade de dar retorno”.

Para dar um *feedback* eficiente, o líder necessita de algumas habilidades que podem ser analisadas segundo Ivancevich (2008, p. 278) como: “[...] habilidades incluem a capacidade de falar com clareza, de ouvir com cuidado, de coletar e analisar informações completas e de negociar o montante e a utilização dos recursos”. O líder deve munir-se destas habilidades para desempenhar uma tomada de decisão assertiva.

Na percepção de Williams (2005) existem quatro tipos de *feedback*, o primeiro é o *feedback* positivo, que tem como objetivo reforçar um comportamento que deve ser repetido, o segundo é o *feedback* corretivo, que tem como finalidade modificar um comportamento, o terceiro é o *feedback* insignificante, que faz com que o receptor não tenha certeza de seu propósito, e o último é o *feedback* ofensivo, que faz o receptor desprezar tanto o *feedback*, quanto quem lhe forneceu o mesmo.

No processo de *feedback* são dadas informações sobre as consequências de determinadas ações, e ele é essencial para qualquer relação em que se deseje ou tenha necessidade de aprendizado. (COHEN; FINK, 2003). Sobre a necessidade de o *feedback* ser uma das atribuições do líder, Bohlander e Snell (2011, p. 330) afirmam que “Em condições

ideais, o *feedback* do desempenho deve ser parte sistemática do trabalho de um gerente”. O *feedback* deve ser fornecido para auxiliar o colaborador, segundo Cohen e Fink (2003, p. 230) “Dar *feedback* pode ser comparado a segurar um espelho onde a pessoa vê como as outras pessoas a veem e descobrir como suas ações afetam os outros”.

O *feedback* se mostra importante também para eliminar ou minimizar os pontos cegos na comunicação entre o líder e o colaborador, conforme Cohen e Fink (2003, p. 235) “Os pontos cegos podem ser de natureza positiva ou negativa, mas enquanto permanecerem ocultos para uma ou outra pessoa tendem a ser obstáculos para uma relação mutuamente benéfica”. Quanto menor for o número de pontos cegos, maior será o conhecimento das consequências de suas ações sobre os outros, e conseqüentemente, maior será a oportunidade de alterar o seu comportamento. (COHEN; FINK, 2003).

Sobre a necessidade de conceder *feedback*, segundo Cohen e Fink (2003, p. 236) “A fim de que alguém melhore seu desempenho, agrade outra pessoa ou altere comportamentos, faz-se necessário estar ciente do efeito que tem sobre o outro”. É desestimulante e desvantajoso ser mal interpretado ou mal avaliado com base em algum comportamento ou ação da qual não possui consciência, é impossível mudar aquilo que não se tem conhecimento. (COHEN; FINK, 2003). As pessoas podem mais facilmente alterar erros ou conseqüências tendo informações sobre o efeito de seu comportamento do que não as tendo. (COHEN; FINK, 2003).

Nota-se que o *feedback* é pertinente na tomada de decisão e que o líder necessita utilizar-se do mesmo para ter eficiência e eficácia em seu processo, bem como unir-se de todas as informações sobre seus liderados para assim conseguir um *feedback* assertivo.

4.5 OS ERROS E VIESES NA TOMADA DE DECISÃO

O líder, na sua tomada de decisão, está exposto aos erros, assim como aos acertos, perante as suas decisões existem erros que atrapalham nas suas concepções “para minimizar o esforço e evitar dilemas, as pessoas tendem a se valer excessivamente da própria experiência, de seus impulsos convenientes no momento”. (ROBBINS; JUDGE; SOBRAL, 2010, p. 170), esses caminhos podem levar a uma severa disformidade do fato que foi realmente vivenciado.

Um dos erros mais comum é o excesso de confiança. Segundo Prates (2016, não paginado, grifo do autor) “o excesso de confiança (*overconfidence*) é um viés que leva as pessoas a sobre avaliarem suas próprias habilidades, o que provoca um comportamento de **maior propensão ao risco** do que o convencional para aquele indivíduo.”. Isso implica

diretamente na tomada de decisão, pois os cidadãos “[...] que possuem habilidades intelectuais e interpessoais mais *fracas* apresentam maiores probabilidades de superestimar sua capacidade e desempenho.” (ROBBINS; JUDGE; SOBRAL, 2010, p. 171), isto é, quanto mais o líder aprende a respeito de algo, menor será a probabilidade de ele demonstrar excesso de confiança.

Outro aspecto na tomada de decisão que não a faz prosperar é o viés da ancoragem, que consiste na tendência das estimativas dos indivíduos de serem extremamente influenciadas por crenças e opiniões preliminares ou por acontecimentos salientes. (ALDRIGHI; MILANEZ, 2005).

Na visão de Robbins, Judge e Sobral (2010) o viés da ancoragem pode ser exemplificado como o pendor de nos fixarmos em uma informação como posição de egresso e a complexidade de nos ajustarmos diante de informações posteriores. “Isso ocorre por que nossa mente tende a dar uma ênfase desproporcional à primeira informação que recebe.” (ROBBINS; JUDGE; SOBRAL, 2010, p. 172). As âncoras são aplicadas por inúmeros profissionais, onde as áreas necessitam de aptidões de persuasão e negociação.

O autor Bazermann (2004, p. 35) explicita seus pressupostos e nos traz dois tipos de vieses que podem manifestar-se da ancoragem:

- a) Ajuste insuficiente da âncora; existe porque indivíduos estimam valores com base em um valor inicial (derivado de eventos passados, atribuição aleatória ou qualquer informação disponível, inclusive na sua confiança excessiva) e usualmente fazem ajustes insuficientes a partir daquela âncora para estabelecer um valor final.
- b) Viés de eventos conjuntivos e disjuntivos se verifica na superestimação da probabilidade de eventos conjuntivos e à tendência de subestimar a probabilidade de eventos disjuntivos.

Neste contexto, toda via onde ocorra uma negociação, também ocorrerá a ancoragem. “Na medida em que alguém estabelece um número, sua capacidade de ignorá-lo objetivamente fica comprometida.” (ROBBINS; JUDGE; SOBRAL, 2010, p. 172), ou seja, quanto mais precisa for sua âncora menor será o ajuste feito.

Portanto a ancoragem implicará no processo de tomada de decisão, pois se “tendência de ancorar o julgamento em uma informação inicial, o que dificulta o ajuste diante de informações posteriores.” (ROBBINS; JUDGE; SOBRAL, 2010, p. 172), nesse sentido o líder não deve basear-se de forma intensa sobre uma característica ou somente de uma parte da informação que lhe foi recebida em um processo de tomada de decisão.

No processo de tomada de decisão se supõe que se levantem informações de maneira totalmente objetiva, porém podem ser levantadas de forma seletiva. Neste encadeamento,

nota-se o viés da evidência confirmadora que “representa um tipo específico de percepção seletiva: buscamos informações que corroborem nossas escolhas anteriores e desprezamos aquelas que contestam.” (ROBBINS; JUDGE; SOBRAL, 2010, p. 172). Que corrobora com a opinião de Silvério (2016, não paginado) quando afirma que “a evidência confirmadora é a tendência a buscar informações que corroborem seu instinto ou seu ponto de vista e a evitar informações que o contradigam.”. Logo o líder deve unir-se de referências que se encontrem com seus princípios e intuição para o sucesso na sua tomada de decisão.

Por outro lado, existe o viés da disponibilidade. Costa (2018, não paginado, grifo do autor) explicita seus pressupostos afirmando que:

O viés de disponibilidade quer dizer o seguinte: *fazemos uma ideia do mundo com base na facilidade com a qual exemplos nos ocorrem*. O que, evidentemente, é uma tolice, pois na realidade algo não acontece com mais frequência só porque podemos imaginá-lo mais facilmente. Graças ao viés de disponibilidade, passeamos pelo mundo com um mapa falso de riscos na cabeça. Assim, superestimamos sistematicamente o risco de morrer pela queda de um avião, por um acidente de carro ou assassinados. E subestimamos o risco de morrer por formas menos sensacionalistas, como diabetes ou câncer de estômago.

Seguindo a mesma linha de pensamento, Robbins, Judge e Sobral (2010) nos remetem que pode ser uma tendência onde às pessoas julgam as coisas com base nas informações que os mesmos possuem naquele momento. Este viés explica por que os líderes quando fazem os pareceres dos subordinados, apresentam maior peso aos comportamentos que são mais recentes do que aos que eles tiveram há meses atrás.

Costa (2018, não paginado, grifo do autor) complementa ainda afirmando que os

Consultores executivos se utilizam do viés de disponibilidade com frequência. Possuem suas terapias preferidas, que empregam em todos os casos possíveis. Talvez haja tratamentos mais adequados, para empresas em dificuldades, mas eles não os têm em mente. Portanto, praticam o que conhecem. Quando se deparam com uma situação inteiramente nova, não arrancam os cabelos nem suspiram tipo “*realmente não sei o que lhe aconselhar*.”. Não, eles colocam em ação um dos processos de aconselhamento que lhes são familiares — quer ele seja adequado, quer não.

Em virtude do que foi referenciado pelos autores Costa (2018) e Robbins, Judge e Sobral (2010) o viés da disponibilidade se faz constante na percepção dos líderes na sua tomada de decisão e é audacioso tomar-se cuidado perante as consequências deste viés.

Outro aspecto que amedronta as decisões é a tendência de aumentar o comprometimento, chamada de escalada do comprometimento. Nada mais é do que o líder se apegar a uma decisão que tomou anteriormente mesmo estando ciente que a mesma não foi

um sucesso, ou seja, “as pessoas aumentam seu compromisso com ações malsucedidas quando se veem como responsáveis pelo fracasso.” (ROBBINS; JUDGE; SOBRAL, 2010, p. 173). Assim dissipam muito esforço “[...] para recuperar o prejuízo na tentativa de demonstrar que sua decisão inicial não estava errada e não ter de admitir que cometeram um erro.” (ROBBINS; JUDGE; SOBRAL, 2010, p. 173).

O último viés a ser citado é o viés do erro da aleatoriedade, onde no processo de tomada de decisão fica afetado quando se tenta gerar um sentido para os eventos aleatórios, precipuamente quando o líder transforma padrões imaginários em superstições. Triviños (1987, p. 132) nos traz o conceito de que a pesquisa e análise do líder deve ser aquela em que se

[...] decide intencionalmente, considerando uma série de condições (sujeitos que sejam essenciais, segundo o ponto de vista do investigador, para o esclarecimento do assunto em foco; facilidade para se encontrar com as pessoas; tempo do indivíduo para as entrevistas, etc.)

Levando em consideração estes aspectos, o erro aleatoriedade pode transmitir aos liderados uma visão negativa do seu líder em virtude das superstições que o mesmo possa ter ou desenvolver ao longo da liderança e da tomada de decisão.

Dessa forma o líder deve ter cuidado e zelo diante dos erros e vieses que rodeiam a sua tomada de decisão, para que nenhum dos tipos possa afetar de maneira negativa ou insatisfatória o colaborador e a empresa pela qual estão servindo e representando nos dias atuais.

5 A MENTORIA COMO VIÉS PARA O FUTURO

O conceito de mentoria vem em uma crescente nos dias atuais, não é de hoje que nas grandes empresas se espelha no funcionário mais antigo ou naquele que mais se destaca perante os outros funcionários foco da mentoria para as empresas é “ajudar a alcançar objetivos, aprimorando o seu negócio por que seu propósito é auxiliar o outro a encontrar um caminho mais promissor, tendo como o alvo o progresso e o crescimento pessoal e profissional do mentorado.” (GOMES, 2016, não paginado).

Por outro olhar, Vergara (2010) exprime que a mentoria pode ser entendida como a ação de inspirar, guiar, ouvir, auxiliar a elucidar ideias e a optar por possibilidades, é também o orientar. Já o mentor pode ser exemplificado como aquele que o auxilia a aprender alguma coisa que o liderado sozinho não poderia aprender ou que teria algum tipo de bloqueio.

O mentor pode ser exemplificado como um colaborador sênior que provê e subsidia um colaborador que não possui tanta experiência quanto ele, seria seu protegido, ele “[...] age como uma referência, uma pessoa disposta demonstrar tudo que sabe, orientando, apontando direções e estabelecendo desafios que permitam ao mentorado desenvolver seu conhecimento tático.” (OLIVEIRA, 2015, p. 34). Os mentores afortunados são ótimos professores, eles exibem as ideias com inteligência, ouvem e denotam empatia com os problemas e sentimentos dos seus protegidos. (ROBBINS; JUDGE; SOBRAL, 2010). Essa relação é válida tanto para as funções profissionais e psicossociais que podem ser exibidas no Quadro 3.

Quadro 3 – Funções profissionais e psicossociais

Funções profissionais e psicossociais da relação de <i>mentoring</i>	
Funções profissionais	Funções psicossociais
<ul style="list-style-type: none"> • Pressiona a organização para conseguir tarefas desafiantes e com impactos para seu protegido. • Prepara o protegido para desenvolver suas habilidades e atingir seus objetivos do trabalho. • Dá assistência ao protegido ao fornecer-lhe exposição a pessoas influentes dentro da organização. • Defende o protegido de possíveis riscos a sua reputação. • Patrocina o protegido ao indicá-lo para possíveis contatos ou promoções. • Age como um propagador das ideias que o protegido hesita em compartilhar com seu supervisor direto. 	<ul style="list-style-type: none"> • Aconselha o protegido a respeito de ansiedade ou incertezas para ajudar a melhorar sua autoconfiança. • Age como modelo de conduta. • Oferece a amizade e aceitação. • Compartilha experiências pessoais com o protegido.

Fonte: Adaptado de Robbins, Judge e Sobral (2010, p. 382).

A relação clássica de mentoria ocorre quando os líderes reconhecem alguém com pouca experiência, e que se nota um potencial para a evolução para o futuro. O mesmo será testado com periodicidade por uma missão desafiante, caso o desempenho for aprovável, o mentor irá exemplificar efetivamente como ele solucionaria e dará outras opções para o mentorado. (ROBBINS; JUDGE; SOBRAL, 2010). Esse vínculo que se cria entre o mentor e o mentorado é sinalizado pelo respeito e pela confiança, posto isso permite que sejam expostos direcionamentos na forma de conselhos, intimidações e incentivos que assentem o desenvolvimento dos talentos do mentorado. (OLIVEIRA, 2015).

O mentor age de modo direto no desenvolvimento da maturidade do mentorado, desta forma se faz necessário ser um líder experiente que objetiva transferir suas vivências e sua prática em uma determinada zona de atuação. (OLIVEIRA, 2015). Os líderes reconhecem que possuem algo para partilhar com as gerações mais jovens e desejam deixar um legado sobre sua vivência. O mentor também propicia “[...] acesso sem filtros às atitudes dos funcionários de hierarquias inferiores e os protegidos podem se uma excelente fonte de informação para identificar potenciais problemas na organização.” (ROBBINS; JUDGE; SOBRAL, 2010, p. 382). Neste mesmo sentido o mentor utiliza-se de questões sobre carreira e apoia psicologicamente o mentorado durante a trajetória do seu progresso.

Atualmente nem todos os colaboradores podem ter acesso ao programa de mentoria da empresa, segundo Robbins, Judge e Sobral (2010, p. 382),

Em um estudo feito com gestores da América Latina, observou-se que 40 por cento dos entrevistados consideram que os líderes são “favoritistas”, o que pressupõe a preferência de alguém, de uma pessoa em detrimento da outra, por questões que podem não se relacionar diretamente com o trabalho desenvolvido.

Outras empresas, por outro ângulo, investem em programas formais para certificar-se que as ações de mentoria estejam disponíveis para todos os membros de uma organização. Conforme afirma Gomes (2016, não paginado) “a partir do momento em a mentoria é realizada você consegue acumular mais conhecimento e trazer mais para si a responsabilidade por agir e saber qual o caminho mais correto (e mais seguro) para alavancar sua carreira.”. Portanto, percebe-se desta forma quais as estratégias são mais eficazes dentro da empresa e quais não são.

Espera-se, em uma mentoria, que o mentorado possa ouvir e entender os ensinamentos e sugestões e ainda assim possibilitar maior conhecimento para a vida profissional. O mentor auxilia a alcançar os objetivos e explorar o conhecimento que está acomodado do mentorado. (GOMES, 2016).

Segundo exemplifica Gomes (2016, não paginado) “a relação entre o mentor e o mentorado se dá de forma muito imparcial, porque são trocas profissionais, objetivando o mesmo alvo: a liderança e o crescimento na sua carreira.”. A essência da mentoria está na evolução do talento dos colaboradores, e isso se torna um desafio para os líderes, pois se desenvolve um padrão de gestão que se baseia nos efeitos alcançados pela gestão de processos. (OLIVEIRA, 2015).

Este padrão determina uma subsequência lógica para o avanço do ser humano, que pode ser analisado conforme Oliveira (2015, p. 37)

Primeiramente, são transmitidas as instruções, afinal ele precisa “saber” realizar o processo para ser respeitado como alguém que dá resultados. A seguir para garantir que o indivíduo possa realizar as coisas com eficiência, o desenvolvimento das competências é priorizado imediatamente após a transmissão das instruções. Essa lógica não considera o desenvolvimento dos talentos, que somente se manifestam quando há um bom alinhamento do indivíduo entre suas escolhas, suas capacidades, suas limitações e, por fim, suas expectativas. Quem pode ajudar nesse alinhamento é justamente o mentor.

Verifica-se a posição direta do mentor no processo de evolução do liderado, pois perante as elucidações de Oliveira (2015), ele faz parte do processo de desenvolvimento do intelecto daqueles que ele mestria, desta forma a dar subsídios para que este liderado possa prosperar em sua carreira dentro da empresa.

Por outro aspecto Gomes (2016, não paginado) nos traz alguns aspectos explorados na mentoria como:

1. Plano de carreira;
2. Desenvolvimento e planejamento dentro da empresa;
3. Como aprimorar as relações dentro da organização;
4. Dicas organizacionais para a empresa evoluir e crescer dentro do mercado competitivo e acirrado;
5. Qual será o futuro da organização diante de uma crise.

É valoroso o líder estar concentrado às transformações que as novas condutas e hábitos têm desafiado na sua gestão, pois é notório que estamos presenciando uma admirável mudança nos relacionamentos entre as pessoas, a organização e os processos, incitados pelas novas tecnologias e pela vasta quantidade de informações que são geradas a cada minuto em nosso cotidiano. (OLIVEIRA, 2015).

Neste sentido nota-se a relevância da mentoria para o futuro dos líderes e dos líderes e a importância da mesma para as empresas e principalmente para diminuir a rotatividade dos colaboradores, objetivando sua evolução e bem feitoria dentro da empresa.

6 CULTURA ORGANIZACIONAL

A cultura organizacional pode ser vista como um molde prescrito pelas atitudes dos colaboradores dentro da empresa, Wagner e Hollenbeck (2012, p. 442) exemplifica como sendo “[...] a maneira informal e compartilhada de perceber a vida e a participação na organização, que mantém seus membros unidos e influencia o que pensam sobre si mesmos e seu trabalho”, as decisões das empresas são tomadas mediante as referências desta cultura, a primazia dos valores das empresas varia de uma para outra promovendo a cultura organizacional. (LACOMBE, 2012).

As organizações exprimem uma cultura, o conteúdo da mesma precisa da aprendizagem na técnica para a solução de problemas que sejam vinculados ao meio ambiente a convivência humana. Um dos elementos primordiais da cultura é a linguagem, todas as culturas criam linguagens e é ela que faz com que haja sobrevivência seja qual for à organização. (MAXIMIANO, 2012).

Um administrador utiliza-se da cultura organizacional por meio de doutrinas, métodos ou políticas para auxiliar na estratégia que ele está elaborando. Para a empresa a cultura é “[...] um recurso da administração e pode ser usada para alcançar os objetivos da mesma forma que a tecnologia, os insumos de produção, os equipamentos, os recursos financeiros e os recursos humanos” (LACOMBE, 2012, p. 277), ou seja, cada empresa cria sua própria cultura organizacional.

Essas culturas organizacionais são divididas em subculturas, à proporção que se desenvolvem as organizações constituem setores que se destoam em termo de missão e do tipo de pessoas empregadas. (MAXIMIANO, 2012).

Há empresas em que as normas e valores culturais estão movidos para a alta qualidade dos produtos e serviços. Essas normas e valores “[...] são a fonte última das percepções, pensamentos e sentimentos comuns que constituem a cultura da organização.” (WAGNER; HOLLENBECK, 2012, p. 443). Os valores e normas da cultura podem ser expressos e disseminados de um ser humano para outro por meio de elementos superficiais da cultura que podem ser vistos no Quadro 4, onde auxiliam os subordinados a interpretar eventos comuns do dia-a-dia da organização. (WAGNER; HOLLENBECK, 2012).

Quadro 4 – Elementos superficiais da cultura organizacional

Elemento	Descrição
Cerimônias	Eventos especiais nos quais os membros da organização celebram mitos, heróis e símbolos da empresa.
Ritos	Atividades cerimoniais destinadas a comunicar ideias específicas ou a realizar determinados propósitos.
Rituais	Ações regularmente repetidas para reforçar normas e valores culturais.
Histórias	Relatos de eventos passados que ilustram e transmitem normas e valores culturais mais profundos.
Mitos	Histórias imaginárias que ajudam a explicar atividades ou eventos que de outro modo poderiam ser confusos.
Heróis	As pessoas de sucesso que corporificam os valores e o caráter da organização e de sua cultura.
Símbolos	Objetos, ações ou eventos dotados de significados especiais e que permitem aos membros da organização trocarem ideias complexas e mensagens emocionais.
Linguagem	Um conjunto de símbolos verbais que geralmente reflete a cultura particular da organização.

Fonte: Adaptado de Wagner e Hollenbeck (2012, p. 443).

Estes eventos, conforme se verifica no Quadro 4, são relevantes e devem ser presenciais dentro das empresas onde o líder atua desde as cerimônias a linguagem, estimulando o liderado a trilhar a cultura organizacional na qual está inserido no ambiente de trabalho, adaptando-se ao seu conjunto de normas e valores fundamentais que coincidem com os comportamentos dos diretores e membros da empresa.

Diante da necessidade de mudança é fundamental entender os diferentes tipos de cultura, conforme Barreto et al. (2013, p. 36-37, grifo do autor) há quatro:

Cultura clã – enfatiza o desenvolvimento das pessoas e valoriza a participação nas tomadas de decisões. A autoridade flui muito bem quando emana de membros comprometidos com o sistema há muito tempo. Os líderes tendem a assumir uma postura participativa, oferecendo suporte e facilitando a interação, a confiança e a lealdade.

Cultura inovativa – é permeada por pressupostos de mudança e flexibilidade. Os fatores de motivação incluem crescimento, estímulo, diversificação e criatividade na tarefa. Os líderes tendem a ser empreendedores e idealistas. Apreciam correr riscos, gostam de prever o futuro e também se preocupam em obter recursos, suporte e

imagem externa. A ênfase está voltada para a aquisição de novos conhecimentos em produtos e/ou serviços.

Cultura de mercado – tem como orientação tendências de mercado e bases seguras de clientes. Os fatores de motivação incluem competição e consecução de resultados preestabelecidos. Os líderes tendem a ser diretivos, realizadores, competidores, orientados para o objetivo e estão constantemente fornecendo recursos e encorajando a produtividade. São severos e exigentes. O elemento que fundamenta a organização é a ênfase no vencedor.

Cultura hierárquica – esta cultura é permeada por pressupostos de estabilidade e reflete os valores e normas associados à burocracia. Os empregados aceitam bem a autoridade que emana de papéis formalmente estabelecidos, de regras e regulamentos impostos. Os fatores de motivação incluem segurança e ordem. Os líderes tendem a ser conservadores em relação aos problemas de natureza técnica.

Nesse sentido entender o contexto da empresa é crucial para qualquer processo que envolve a cultura organizacional, tal como o trabalho do líder influencia para atingir metas, objetivos e as inevitabilidades da transformação.

6.1 COMO É EMPREGADA A CULTURA PELOS ADMINISTRADORES

A cultura organizacional provém dos decoros informais e não oficiais de operar, em contrapartida ela atua na organização formal ao modelar a maneira como os colaboradores compreendem e reagem a funções formalmente definidos e métodos estruturais. Essas ligações ocorrem porque as normas e os valores sustentam a informação social, a mesma auxilia os colaboradores a determinarem o peso de seu trabalho e da organização ao seu entorno. (WAGNER; HOLLENBECK, 2012). A cultura organizacional persuade no gerenciamento de empresas e seu efeito molda as estratégias, as necessidades de mudanças e a própria sobrevivência no mercado.

Que vai ao encontro do pensamento de Chiavenato (2010) onde nota-se que a atitude da empresa e seus líderes instigam no comportamento de seus liderados, as empresas bem-sucedidas estão percebendo que a seriedade de práticas gerenciais e culturas que privilegiem a participação dos funcionários, incentivando-os a terem valores e objetivos favoráveis à organização e a empresa.

Wagner e Hollenbeck (2012, p. 448) nos trazem um dilema, onde surge a pergunta “A cultura organizacional pode ser gerenciada?” Diversos especialistas em comportamento organizacional afirmam que “[...] podem ser gerenciadas pelo uso das duas abordagens gerais” (WAGNER; HOLLENBECK, 2012, p. 448).

A primeira se trata da abordagem da Administração Simbólica que pode ser conceituada segundo Wagner e Hollenbeck (2012, p. 449), como aquela em que

Os gestores tentam influenciar normas e valores culturais arraigados modelando elementos culturais superficiais, como símbolos, histórias e cerimônias que as pessoas utilizam para expressar e transmitir acordos culturais. Há várias maneiras pelas quais os gestores podem fazer esse tipo de modelagem. Podem emitir declarações públicas sobre sua visão para o futuro da companhia, relatar casos ocorridos consigo mesmos e com a companhia, adotar e enriquecer a linguagem comum da companhia. Desse modo, os gestores não só comunicam as normas centrais e os valores fundamentais da companhia, mas dividam novas maneiras de expressá-los.

A segunda alternativa para gerenciar a cultura é utilizar-se das intervenções de Desenvolvimento Organizacional (DO), conforme afirmam Wagner e Hollenbeck (2012) essas intervenções podem contribuir para a gestão cultural auxiliando os constituintes a proceder pelos subsequentes passos:

1. *Identificar normas e valores correntes.* Em geral, as intervenções do desenvolvimento organizacional pedem que as pessoas listem as normas e os valores que influenciam suas atitudes e comportamentos no trabalho. Esse tipo de lista fornece aos membros um, vislumbre da cultura organizacional;
2. *Traçar novas diretrizes.* As intervenções de DO geralmente possibilitam que os membros de uma organização avaliem as metas pessoais, grupais e organizacionais e considerem se essas metas representam os objetivos que realmente desejam alcançar. Esse tipo de avaliação geralmente demonstra a necessidade de traçar novas diretrizes;
3. *Identificar novas formas e novos valores.* As intervenções de DO que estimulam a reflexão sobre novas diretrizes também proporcionam aos membros da organização a oportunidade de desenvolver novas normas e valores que promovam um passo adiante rumo a novas metas;
4. *Identificar defasagens culturais.* Na medida em que as normas e valores atuais (passo 1) e desejos (passo 3) sejam articulados, o processo de desenvolvimento organizacional permite aos membros da organização identificarem como defasagem cultural as diferenças entre a situação corrente a situação desejada;
5. *Preencher as defasagens culturais.* O desenvolvimento organizacional propicia às pessoas a oportunidade de forjar acordos para que as novas normas e valores substituam as velhas e que todo funcionário assuma responsabilidade pela gestão e reforço dessas mudanças. (WAGNER; HOLLENBECK, 2012, p. 449-450, grifo do autor).

No momento em que os colaboradores optam em utilizar os comportamentos sob as intervenções de DO, eles reduzem a defasagem cultural, e de fato mudam a cultura da organização. (WAGNER; HOLLENBECK, 2012).

Já do ponto de vista do autor Pettigrew (1996) ele exprime que não é tão fácil gerenciar a cultura e nos remete diversos argumentos para explicar essa tese:

- a) a cultura existe em uma variedade de níveis na organização. É mais fácil ajustar as manifestações de cultura – como estrutura e sistemas administrativos, por exemplo – do que modificar o núcleo de crenças e pressupostos básicos de uma organização. Entretanto, para modificar a cultura organizacional é necessário atuar nos diversos níveis;

- b) a cultura, além de profunda, é também extensa. Não se refere somente às pessoas, seus relacionamentos e crenças, mas também a seus pontos de vista sobre os produtos da empresa, as estruturas, os sistemas, a missão, formas de recrutamento, socialização e recompensas;
- c) muito da cultura organizacional é aceita implicitamente. É extremamente difícil modificar partes implícitas do pensamento e do comportamento das pessoas e que raramente emergem explicitamente para discussão;
- d) grande parte da cultura organizacional tem raízes históricas profundas. A história tem grande peso na administração presente e futura da maioria das organizações;
- e) certos grupos de poder na organização têm interesse associado a crenças e pressupostos relevantes para o desenvolvimento da empresa e podem não estar dispostos a abandoná-los;
- f) a maioria das empresas pode apresentar uma série de subculturas, que expressam suas ansiedades com relação ao desenvolvimento futuro da empresa em termos de linguagem e de posicionamento político de formas distintas.

Por fim nota-se que há divergências em como gerenciar a Cultura Organizacional, porém sabe-se que ela é construída em conjunto e que se transforma conforme o perfil dos seus membros e colaboradores.

7 CONCEITO DE GESTÃO DE PESSOAS

A gestão de pessoas tem sido sondada e examinada por diversos pesquisadores. Muito se tem falado sobre as alterações que vem ocorrendo no que tange à gestão de pessoas sob o contexto organizacional, ressaltando-se um grande paradoxo. Ela passou por um longo processo de modificação ao longo da história. Na época da Segunda Revolução Industrial, os administradores perceberam a necessidade de aperfeiçoar as técnicas que regulamentavam as relações trabalhistas. Nessa época não havia um controlo fixo, tudo era feito através do bom senso.

Conforme Caldas et al. (2015) com o advento da teoria Clássica da Administração e a Teoria da Burocracia introduziu o processo de padronização da gestão de pessoas, revelando assim a adquirir uma forma piramidal onde o autoritarismo e o mecanismo eram as características principais desse processo.

De um lado, destaca-se a ênfase à implementação de novos sistemas de gestão, no qual o ser humano passa a ser o foco principal na administração das organizações. De outro lado, observa-se a grande distância que existe entre o discurso (aquilo que se quer) e a ação (aquilo que realmente se faz), o que exige das organizações “novas maneiras de pensar e fazer RH”. O mesmo autor ressalta ainda que as empresas bem-sucedidas serão aquelas capazes de transformar estratégias em ação rapidamente, de gerenciar processos de forma inteligente, de maximizar o compromisso e a colaboração do funcionário e de criar condições para uma mudança consistente. (ULRICH, 1998, p. 233).

A área de Gestão de Pessoas ou administração de Recursos Humanos pode ser definida como a união de ações e táticas, técnicas e práticas pré-definidas, prevendo o gerenciamento dos comportamentos internos e potencializando o recurso humano nas empresas. (CHIAVENATO, 2000).

Gil (2001, p. 17) afirma que:

A expressão gestão de Pessoas visa substituir a denominação Administração de Recursos Humanos, que, ainda mais, é a mais comum entre todas as expressões utilizadas nos tempos atuais para designar os modos de lidar com as pessoas nas organizações.

Chiavenato (2009a) exemplifica que a Gestão de Pessoas pode ser definida, como:

- a) Recursos Humanos (RH): O RH é uma unidade operacional que funciona como órgão de *staff* (quadro dos dirigentes de uma empresa). É uma ferramenta técnica de prestação de serviços para recrutar, selecionar, treinar, remunerar, comunicar, além de cuidados da área de segurança do trabalho;

- b) departamento como um conjunto de práticas de Recursos Humanos: O RH intervém como a organização, opera suas atividades de recrutamento, seleção, treinamento, remuneração, benefícios, comunicação, higiene e segurança do trabalho;
- c) RH como profissão: Pode ser entendido quando o departamento cuida dos profissionais que estão trabalhando em tempo integral, ocupando vagas de selecionadores, treinadores, administradores de salários e benefícios, engenheiros de segurança, médicos do trabalho.

Desta maneira a moderna gestão de pessoas vem perpetrando com foco nos negócios da organização, visto que as organizações estão num período de mudanças. Continuamente a gestão de pessoas vem na frente, coordenando todas essas alterações, desenvolvendo e ampliando os horizontes das organizações e de seus colaboradores. (CHIAVENATO, 2014).

Em função disso foi crucial redefinir os profissionais e olhar com mais atenção ao principal recurso das organizações que é o capital humano. (SANTOS, 2004). “O capital humano é intangível e as empresas não podem gerenciá-lo da mesma maneira que gerenciam trabalhos, produtos e tecnologias.” (BOHLANDER, 2015, p. 5).

Para a construção do capital humano nas organizações, os líderes carecem permanentemente de expandir seus conhecimentos como superior, desenvolver os seus colaboradores e obter um melhor conhecimento dos seus funcionários, pois constantemente diversas habilidades dos subordinados são inutilizadas. (BOHLANDER, 2015).

As empresas são compostas por pessoas, mas estas nem sempre são adequadamente utilizadas e motivadas pelas organizações, muitas das vezes são submetidos a uma cultura organizacional atrasada e acanhada.

Conforme exprime Chiavenato (2000) a gestão de pessoas terá um grande desafio que será abordar as pessoas como seres humanos, e não como um simples recurso organizacional.

O mundo empresarial sofreu mudanças, a imagem do chefe foi trocada pela do líder. Chefe manda, e os subordinados obedecem. Líder procura entender o caminho e assim direciona a sua equipe. Diante deste contexto, o líder de pessoas dentre tantos desafios, o maior que se acredita é de ouvir seus subordinados de maneira que os mesmos se sintam parte da empresa em diversas partes que lhe forem abertas a participação, neste mesmo âmbito Brito (2019, não paginado) afirma que “[...] se uma empresa deseja crescer, ouça as pessoas e invista nelas.”. Ou seja, a gestão de pessoas tem a principal funcionalidade de investir, capacitar e acreditar nas pessoas.

Logo, se verifica que a gestão de pessoas atua na capacitação, desenvolvimento dos liderados da organização, bem como se certifica para que os líderes estejam agindo da mesma forma para com seus liderados.

7.1 RELAÇÕES ENTRE LIDERANÇA E GESTÃO DE PESSOAS

Um dos desafios do líder atualmente é conservar a relevância e o significado do propósito, das metas e da abordagem da equipe, apesar de que um líder deve ser participativo com o trabalho em equipe, e pode, deve contribuir, ele deve manter uma distância da equipe em obrigação a sua função de liderança. Espera-se que esta distância ajude a equipe a esclarecer e se comprometer com suas metas e abordagem. (KATZENBACK; SMITH, 1994).

Perante esta afirmação nota-se grande relevância e dificuldade do líder em repassar e manter firme para com sua equipe a missão, visão e valores da empresa, revela-se a dispersão que há entre o líder ser muito próximo da equipe.

Segundo Katzenback e Smith (1994), uma das principais dificuldades em relação à gestão que os líderes executam é de fortalecer o conjunto e o nível dos conhecimentos dos colaboradores, encorajá-los a assumir os riscos necessários para o seu crescimento e desenvolvimento, e estimular para que haja mudança nos cargos e papéis.

Para que haja suporte a estas dificuldades, o líder e seus colaboradores têm auxílio da área de Gestão de Pessoas, conhecida como GP. A mão de obra tem sido cada vez mais valorizada pelas organizações, elas entenderam que deve se fornecer o suporte necessário para que as pessoas possam desenvolver e aperfeiçoar as características que já possuem.

De acordo com Romero, Silva e Kops (2013, p. 16) “A área de GP, antigamente denominada administração de recursos humanos (ARH), pode ser considerada como uma área contingente e situacional, que mantém uma interação entre o ambiente interno e externo da organização.”.

Nos dias atuais a Gestão de Pessoas vem em uma constante evolução, progredindo e buscando meios para fomentar talentos e redirecionar os líderes em seus processos e tomadas de decisão.

Sob o mesmo ponto de vista, Ulrich (1998) nos traz um dos desafios enfrentados pela Gestão de Pessoas, a globalização, onde se deve preparar-se para a criação de modelos e processos para atingir agilidade, eficiência e competitividade globais. Esta competição global eficaz demanda uma rede complexa de centros de excelência que se vale de tecnologias criadas em nível local e partilhadas mundialmente.

Juntamente com a gestão de pessoas, pode-se analisar que não se encontra em nenhuma empresa um líder o qual não saiba ou não se importe com seus subordinados, ele é o principal engajador desta equipe e não medirá esforços para conseguir que seus colaboradores estejam altamente motivados.

Conforme nos relata Leme (2005) no processo da Gestão de Pessoas o trabalho do colaborador muitas vezes é confundido como cargo ou função. Onde o cargo cita-se perante a folha de pagamento, o registro na carteira de trabalho, perante a gestão nos referimos como a função.

Atualmente os colaboradores estão sendo desafiados em fazer mais, geralmente com menos recursos para tal. Quando as empresas lhe ofertam menos segurança no emprego e não permitem espaço para o crescimento, os funcionários passam a repensar sua contribuição e dedicação à empresa, gerando um relacionamento com a empresa de forma transacional, onde concedem seu tempo, mas não contribuem com seus esforços mais plenos. E estes defeitos podem ser notados em diversos níveis hierárquicos. (ULRICH, 1998).

Um fator importante a ser analisado diante dos desafios do líder é a remuneração, na maioria das organizações, o principal componente da remuneração total é a remuneração básica, que é o pagamento fixo que o funcionário recebe de maneira regular na forma de salário mensal ou na forma de salário por hora. O segundo componente da remuneração total são os incentivos salariais, que são programas desenhados para recompensar funcionários com bom desempenho. (CHIAVENATO, 1999).

Conforme defendido por Dutra (2006), a remuneração está diretamente ligada ao tipo de contribuição da pessoa para a empresa. A maneira de diferenciar as pessoas é em função do quanto elas agregam de valor para a empresa. Dentre as remunerações pode-se destacar a remuneração fixa, que expressa à condição da pessoa dentro da empresa e do mercado. Por outro lado, há a remuneração variável, geralmente é utilizada para remunerar uma entrega excepcional que talvez não se repita da mesma forma, é comum ser atrelada a metas, é resultado dos esforços das pessoas.

8 CLASSIFICAÇÃO DAS EMPRESAS

Notou-se a necessidade, após a realização das pesquisas, em classificar os tipos de empresas, conforme o *site* do Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE, 2019b). As empresas podem ser divididas em quatro tipos por faixa de faturamento, com exceção do pequeno produtor rural, essa segmentação segue os critérios da Lei Geral das Micro e Pequenas Empresas (Lei Complementar 123/2006):

1. Microempreendedor Individual – Faturamento anual até R\$ 81 mil;
2. Microempresa – Faturamento anual até R\$ 360 mil;
3. Empresa de Pequeno Porte – Faturamento anual entre R\$ 360 mil e R\$ 4,8 milhões;
4. Pequeno Produtor Rural – Propriedade com até quatro módulos fiscais ou faturamento anual de até R\$ 4,8 milhões.

O Microempreendedor Individual (MEI) pode ser exemplificado desde 2018 como o empresário individual com uma receita bruta anual de até R\$ 81.000,00, o mesmo optante pelo Simples Nacional. Conforme o *Blog Sage Brasil* (2018, não paginado), “é possível que uma pessoa abra uma empresa, obtenha um CNPJ¹ e emita notas fiscais com facilidade, evitando diversos processos burocráticos, a necessidade de um contador e livro-caixa, além do pagamento simplificado dos impostos.”. Ou seja, o microempreendedor possui inúmeras vantagens para produzir serviços ou produtos e podê-los vender no mercado. Já a Microempresa (ME) é aquela cujo faturamento é igual ou inferior a R\$ 360.000,00 da receita bruta anual. (SEBRAE, 2019b).

A Empresa de Pequeno Porte (EPP) pode ser caracterizada como aquela onde a receita bruta anual for superior a R\$ 360.000,00 e igual ou inferior a R\$ 3.600.000,00. Estes valores referem-se a receitas obtidas no mercado nacional. A empresa de pequeno porte não perderá o seu enquadramento se obter adicionais de receitas de exportação, até o limite de R\$ 3.600.000,00. (ENDEAVOR BRASIL, 2015; SEBRAE, 2019b).

Outra classificação de empresa que deve ser destacada é a do Empresário Individual (EI), sendo aquele que:

Exerce em nome próprio uma atividade empresarial. Atua individualmente, sem sociedade. Sua responsabilidade é ilimitada (responde com seus bens pessoais pelas obrigações assumidas com a atividade empresarial). O empresário pode exercer atividade industrial, comercial ou prestação de serviços, exceto serviços de profissão intelectual. (SEBRAE, 2019b, não paginado).

¹ Cadastro Nacional da Pessoa Jurídica (CNPJ).

Há algumas profissões que não se encaixam no empresário individual, tais como “o prestador de serviços que exerce profissão intelectual, de natureza científica, literária ou artística como médicos, engenheiros, arquitetos, psicólogos e entre outros”. (SEBRAE, 2019b, não paginado), os mesmos operarão individualmente como autônomos ou com sócios através da constituição de uma Sociedade Simples. Vale ressaltar que “as responsabilidades do empresário individual comum (EI) não são limitadas, ou seja, o patrimônio e dívidas, pessoais ou da organização, são os mesmos”. (EMPRESÁRIO..., 2019, não paginado).

A Empresa Individual de Responsabilidade Limitada (EIRELI) é aquela onde há apenas atividade individual não possuindo sócios, a responsabilidade do empresário é limitada ao capital social que é valor do investimento, em dinheiro ou bens que o mesmo investiu na abertura da empresa. É obrigatório neste tipo de empresa que o capital social integralizado seja de no mínimo cem salários mínimos. Nesta classificação a EIRELI ampara o patrimônio pessoal do empresário através da separação patrimonial. A EIRELI é sim uma pessoa jurídica, porém com patrimônio próprio. (SEBRAE, 2019b). Na mesma linha de raciocínio, o *Blog Sage Brasil* (2018) exemplifica que a classificação EIRELI permite que o empresário individual tenha o capital da empresa separado do seu pessoal.

A sociedade empresária é um tipo de empresa que “é possível à atuação coletiva entre dois ou mais sócios, sendo sua responsabilidade limitada ao capital social” (SEBRAE, 2019b, não paginado), carecerá de adotar uma das espécies de sociedade existentes as mais utilizadas são: Sociedade Anônima (S/A) e a Sociedade Limitada (LTDA). A espécie de sociedade empresária mais adotada no Brasil é a Sociedade Limitada (LTDA), por ser mais simples e pela proteção ao patrimônio pessoal dos sócios. (SEBRAE, 2019b).

O Dicionário do Direito (O QUE..., 2019, não paginado), utiliza-se da argumentação de que “Uma sociedade empresária trata-se da junção de duas ou mais pessoas buscando exercer atividade econômica visando lucro. Estas pessoas podem ser tanto naturais – físicas –, quanto jurídicas.”. Nesta classificação de empresa, a sociedade é para o exercício da atividade própria de empresário como: produção, circulação de bens e prestação de serviços, exceto profissão intelectual de natureza científica, literária ou artística. A Responsabilidade dos sócios é limitada ao capital social, ou seja, os sócios não respondem com seus bens pessoais pelas obrigações da empresa após a integralização do capital social. (SEBRAE, 2019b).

As sociedades empresárias podem ser divididas em seis subgrupos:

1. Sociedade em Comandita Simples: podem possuir dois tipos de acionistas. O primeiro são comanditados, pessoas físicas, os quais devem gerir a sociedade. O

- segundo tipo de acionista são comanditários, podendo ser pessoas físicas ou jurídicas, participantes da formação do capital social;
2. Sociedade em Comandita por Ação: os acionistas são titulares de unidades do capital, ações, da empresa;
 3. Sociedade em Cota de Participação: pode ter duas categorias de sócios. A primeira ostensiva pode ser pessoa física ou jurídica que exerça negócio em seu próprio nome. A segunda se refere a pessoa física ou jurídica que contribua com o fundo social;
 4. Sociedade Limitada: a sociedade é composta por cotistas, pessoas naturais (físicas) ou jurídicas a compõe;
 5. Sociedade Anônima: os sócios são acionistas, pessoas jurídicas ou físicas;
 6. Sociedade Cooperativa: seus sócios são cotistas, também conhecidos como cooperados, sendo eles pessoas físicas ou jurídicas. (O QUE..., 2019, não paginado)

Da mesma forma, o SEBRAE (2019b) exemplifica que na sociedade simples, a responsabilidade dos sócios é ilimitada, onde sucedendo a responsabilidade dos sócios a ser limitada ao capital social, isto é não responde com seus bens pessoais pelas obrigações da sociedade. A Figura 6 resume as principais diferenças entre MEI, micro e pequenas empresas.

Figura 6 – As principais diferenças entre Microempresa, Pequena Empresa e MEI

CRITÉRIO: RECEITA BRUTA	DEFINIÇÃO	RECEITA BRUTA ANUAL
Microempresa	Sociedade empresária, sociedade simples, empresa individual de responsabilidade limitada e o empresário, devidamente registrados nos órgãos competentes, que aufera em cada ano calendário.	igual ou inferior a R\$ 360.000,00
Empresa de pequeno porte	A empresa de pequeno porte não perderá o seu enquadramento se obter adicionais de receitas de exportação, até o limite de R\$ 4.800.000,00.	superior a R\$ 360.000,00 e igual ou inferior a R\$ 4.800.000,00
Microempreendedor individual	É a pessoa que trabalha por conta própria e se legaliza como pequeno empresário optante pelo Simples Nacional. O microempreendedor pode possuir um único empregado e não pode ser sócio ou titular de outra empresa.	igual ou inferior a R\$ 81.000

Fonte: SEBRAE (2019a, não paginado).

Existem diferenças entre elas e que são de fácil entendimento para as pessoas que pretendem abrir um novo negócio e não tem conhecimento sobre o assunto. Vale ressaltar a importância de estar com o registro em dia destas empresas, e falando de registro existe uma lei para a proteção das pequenas e médias empresas, é a Lei Geral das Microempresas e Empresas de Pequeno Porte (Lei Complementar nº 123/2006). Ela foi instituída em 2006 para

regulamentar o disposto na Constituição Brasileira, que prevê o tratamento diferenciado e favorecido à microempresa e à empresa de pequeno porte. (SEBRAE, 2019b)

A partir de quando foi criada, já atravessou quatro rodadas de alteração, mas permanece com o objetivo de contribuir para o desenvolvimento e a competitividade das microempresas e empresas de pequeno porte brasileiras, como estratégia de geração de emprego, distribuição de renda, inclusão social, redução da informalidade e fortalecimento da economia. (SEBRAE, 2019b). Importante mencionar que as empresas também são distinguidas em relação ao seu porte através da quantidade de empregados, conforme exposto no Quadro 5.

Quadro 5 – Definição de porte de estabelecimentos segundo o número de empregados

Porte	Comércio e Serviços	Indústria
Microempresa (ME)	Até 9 empregados	Até 19 empregados
Empresa de Pequeno Porte (EPP)	De 10 a 49 empregados	De 20 a 99 empregados
Empresa de médio porte	De 50 a 99 empregados	De 100 a 499 empregados
Grandes empresas	100 ou mais empregados	500 ou mais empregados

Fonte: SEBRAE; DIEESE (2013, p. 17).

Em São Francisco de Paula/RS, cidade foco da presente monografia, existe um total de 1.286 empresas, conforme é representado detalhadamente no Quadro 6.

Quadro 6 – Composição do mercado por setor e porte, por nº de funcionários, em 2018

Setor	Microempresa	Pequena Empresa	Média e Grande Empresa
Indústria de Transformação	132	8	
Construção Civil	36		
Comércio	336	22	2
Serviços	469	20	2
Agropecuária, Extração vegetal, Caça e Pesca	313		
Total	1.286	50	4

Fonte: SEBRAE/RS (2019, p. 4).

Por conseguinte, nesta monografia optou-se pelo estudo das empresas que se enquadram em Pequeno Porte da cidade de São Francisco de Paula/RS pela localização da cidade e por serem empresas em sua maioria do ramo comercial e de serviços.

9 MÉTODO DE PESQUISA

Considerando-se que as pesquisas têm como finalidade a investigação de determinados problemas, o método científico torna-se essencial para que se encontre uma resposta ou solução para o problema definido pelo pesquisador, pois “representa o conjunto de processos empregados na investigação e na demonstração da verdade” (CERVO; BERVIAN; SILVA, 2007, p. 27).

Marconi e Lakatos (2017, p. 79) utilizam-se da argumentação que:

Método é o conjunto das atividades sistemáticas e racionais que, com maior segurança e economia, permite alcançar o objetivo de produzir conhecimentos válidos e verdadeiros, traçando o caminho a ser seguido, detectando erros e auxiliando as decisões do cientista.

A definição do método de pesquisa depende “da natureza do problema a ser resolvido e do objeto da pesquisa.” (CASARIN; CASARIN, 2011, p. 60). Dado o exposto, a partir do problema de pesquisa e dos objetivos definidos para o presente estudo o método de pesquisa a ser utilizado.

A presente monografia fará uso do método dedutivo utilizando-se de informações e relevâncias para se chegar a uma conclusão, Marconi e Lakatos (2017) utilizam-se da alegação de que o argumento dedutivo reformula ou enuncia uma informação já existente nas premissas. Neste contexto Alves (1994, p. 121) corrobora sobre a universalidade das premissas dedutiva alegando:

[...] Você está enunciando relações pretensamente válidas para todos os fatos, já ocorridas e por ocorrer. Seu enunciado tem a propriedade de universalidade [...] e necessidade [...]. Você enunciou uma relação causal. Mas o que o autorizou a pular dos enunciados relativos aos fatos passados, para o enunciado relativo a todos os fatos, inclusive os futuros? Como é que você pulou do alguns para o todo? Uma coisa é certa: a conclusão de que o futuro será semelhante ao passado, que a totalidade dos casos será semelhante aos alguns que examinei, não é lógica. Dizer que não é lógica é afirmar que o enunciado sobre todos não estava contido no enunciado sobre alguns. Se eu digo: Todos os homens são mortais. Sócrates é homem. Sócrates é mortal. O raciocínio é lógico. A conclusão estava contida nas duas premissas (as duas afirmações anteriores).

Dado o exposto pelos autores, com base no problema de pesquisa e dos objetivos definidos para o presente estudo, apresentar-se-á nas seções seguintes, o método de pesquisa empregado.

9.1 TIPO DE PESQUISA

O planejamento de uma pesquisa depende de diversos fatores, como o problema que se deseja investigar, sua situação espaço-temporal, bem como o nível de conhecimento que possui o investigador, havendo assim diversos tipos de pesquisas que podem ser utilizadas em um estudo (KÖCHE, 1997).

Segundo Gil (2002, p. 17), pesquisa é definida como o

[...] procedimento racional e sistemático que tem como objetivo proporcionar respostas aos problemas que são propostos. A pesquisa desenvolve-se por um processo constituído de várias fases, desde a formulação do problema até a apresentação e discussão dos resultados.

Logo a pesquisa tem como finalidade a busca pela informação, onde possa resolver ou responder o problema que foi definido segundo a necessidade da investigação.

Diante destes pressupostos sobre a pesquisa se analisa alguns tipos de estratégia que podem ser utilizados, nesta monografia fará parte o estudo de caso e pesquisa bibliográfica que serão exemplificados na sequência.

O estudo de caso pode ser exemplificado segundo Yin (2005, p. 32) como uma pesquisa “que investiga um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto da vida real”. Ou ainda, como “a pesquisa sobre determinado indivíduo, família, grupo ou comunidade que seja representativo de seu universo, para examinar aspectos variados de sua vida” (CERVO; BERVIAN; SILVA, 2007, p. 62).

No dizer de Fonseca (2002, p. 33) o estudo de caso pode ser caracterizado como:

[...] um estudo de uma entidade bem definida como um programa, uma instituição, um sistema educativo, uma pessoa, ou uma unidade social. Visa conhecer em profundidade o como e o porquê de uma determinada situação que se supõe ser única em muitos aspectos, procurando descobrir o que há nela de mais essencial e característico. O pesquisador não pretende intervir sobre o objeto a ser estudado, mas revelá-lo tal como ele o percebe. O estudo de caso pode decorrer de acordo com uma perspectiva interpretativa, que procura compreender como é o mundo do ponto de vista dos participantes, ou uma perspectiva pragmática, que visa simplesmente apresentar uma perspectiva global, tanto quanto possível completa e coerente, do objeto de estudo do ponto de vista do investigador.

Por outro lado, a pesquisa bibliográfica consiste na etapa inicial de todo o trabalho científico ou acadêmico, com o objetivo de reunir as informações e dados que servirão de base para a construção da investigação proposta a partir de determinado tema.

Conforme afirma Vergara (2005, p. 48): “A pesquisa bibliográfica é o estudo sistematizado desenvolvido com base em material publicado em livros, revistas, jornais, redes

eletrônicas, isto é, material acessível ao público em geral”. Severino (2007, p. 122) exemplifica que ela é “[...] aquela que se realiza a partir de um registro disponível, decorrente de pesquisas anteriores, em documentos impressos, como livros, artigos, teses etc.”

Focando seu conceito também na questão do material utilizado, Casarin e Casarin (2011, p. 46) afirmam que a pesquisa bibliográfica “faz uso de artigos, teses, dissertações, livros etc., escritos por outros autores sobre o tema em questão. Nesse tipo de pesquisa, é possível verificar o que já foi produzido em estudos anteriores a respeito do assunto”. Com base nos conceitos apresentados, compreende-se que a pesquisa bibliográfica corresponde a uma busca pelo conhecimento já produzido sobre o assunto que o pesquisador deseja investigar.

Pode-se notar que diante deste contexto ela pode ser realizada por vários meios, pelos quais está disponível em nosso cotidiano e de fácil acesso ao leitor, estudante que procura por estas informações.

Ao utilizar-se também de pesquisa exploratória, cabe apontar que este tipo de pesquisa consiste na realização de um estudo para a familiarização do pesquisador com o objeto que está sendo investigado durante a pesquisa.

Köche (2010, p. 126) afirma que a pesquisa exploratória “não se trabalha com a relação entre variáveis, mas com o levantamento da presença das variáveis e da sua caracterização quantitativa ou qualitativa”. Que vai ao encontro da opinião de Gil (2010, p. 27) onde afirma que “seu planejamento tende a ser bastante flexível, pois interessa considerar os mais variados aspectos relativos ao fato ou ao fenômeno estudado.”. É notório mencionar que a pesquisa exploratória é consideravelmente importante no início de uma investigação, permitindo um primeiro contato do pesquisador com a situação que deseja investigar e um melhor conhecimento sobre o tema (SAMARA; BARROS, 2007).

A pesquisa exploratória de dados secundários manifesta-se presente nesta monografia, bem como a pesquisa bibliográfica, através da apresentação de um levantamento teórico sobre liderança, tomada de decisão, características e traços dos líderes, por meio da utilização de livros, teses, dissertações e *sites*, apresentando assim, informações necessárias para uma adequada compreensão dos assuntos abordados.

Podem-se definir como dados secundários como o conjunto de informações que já foram coletadas por outra pessoa durante um processo de pesquisa diferente. Esses dados são mais rápidos de obter e a um custo menor.

Segundo defendido por Honorato (2004, p. 97), dados secundários são: “Os dados coletados a partir de fontes já publicadas, podendo ser de fontes internas e externas.”. Já na

visão de Gustin e Dias (2006, p. 92): “São secundários por derivarem de estudos e análises já realizados por intermediários entre o pesquisador e o objeto de investigação.”.

Em virtude dos fatos mencionados o estudo desta monografia é caracterizado como um estudo de caso, utilizando-se de pesquisa bibliográfica e exploratória para seu desenvolvimento. Diante das conceituações sobre estudo de caso, a presente pesquisa assim se caracteriza, devido ao fato de que buscam investigar as 50 empresas de pequeno porte, localizadas na cidade de São Francisco de Paula/RS.

Tendo em vista os aspectos observados, a presente pesquisa caracteriza-se ainda como de cunho qualitativo para as entrevistas com os gestores, onde a mesma não se induz da representatividade numérica, mas, sim, com o aprofundamento da compreensão de um grupo social ou de uma organização. (GOLDENBERG, 1997).

Como descrito por Roesch (2012, p. 154):

[...] A pesquisa qualitativa é apropriada para a avaliação formativa, quando se trata de melhorar a efetividade de um programa, ou plana, ou mesmo quando é o caso da proposição de planos, ou seja, quando se trata de selecionar as metas de um programa e construir uma intervenção, mas não é adequada para avaliar resultados de programas ou planos.

Do ponto de vista de Malhotra (2006, p. 156), a pesquisa qualitativa “é uma metodologia de pesquisa não estruturada e exploratória baseada em pequenas amostras que proporciona percepções e compreensão do contexto do problema”. Ou seja, ela pode ser analisada como um método de investigação científica que se foca no caráter subjetivo do objeto analisado, estudando as suas particularidades e experiências individuais.

Pode-se acrescentar ainda, segundo Samara e Barros (2007, p. 93) que “as pesquisas qualitativas são realizadas a partir de entrevistas individuais ou de discussões em grupo, e sua análise, verticalizada em relação ao objeto em estudo, permite identificar pontos comuns e distintos presentes na amostra escolhida”.

Já a pesquisa quantitativa procura-se identificar relações de causa e efeitos entre fenômenos, sendo esse o enfoque da pesquisa aplicada nas ciências exatas. Essas descobertas de relações entre causa e efeito tem grande e importante efeito na prática, pois garantem que uma determinada solução venha a ser efetiva, por exemplo, uma vacina venha a ser efetiva para prevenir uma doença. (ROESCH, 2012). Esclarecendo, Fonseca (2002, p. 20) aponta que:

Diferentemente da pesquisa qualitativa, os resultados da pesquisa quantitativa podem ser quantificados. Como as amostras geralmente são grandes e consideradas

representativas da população, os resultados são tomados como se constituíssem um retrato real de toda a população alvo da pesquisa. A pesquisa quantitativa se centra na objetividade. Influenciada pelo positivismo, considera que a realidade só pode ser compreendida com base na análise de dados brutos, recolhidos com o auxílio de instrumentos padronizados e neutros. A pesquisa quantitativa recorre à linguagem matemática para descrever as causas de um fenômeno, as relações entre variáveis, etc. A utilização conjunta da pesquisa qualitativa e quantitativa permite recolher mais informações do que se poderia conseguir isoladamente.

Nesse sentido, na presente monografia a pesquisa qualitativa é utilizada para identificar a percepção dos gestores das pequenas empresas em questão, em relação à influência dos estilos de liderança na tomada de decisão, bem como investigar a relação da Gestão de Pessoas pelas suas respectivas empresas, no intuito de responder ao problema de pesquisa e objetivos propostos.

A pesquisa quantitativa se fará presente por meio de um questionário que será aplicado aos colaboradores das empresas, para identificar o estilo de liderança dos líderes que estão à frente das empresas.

Posteriormente a apresentação das tipologias de pesquisa a serem utilizadas, se faz necessário que seja definido o universo de pesquisa e amostra, através dos quais são obtidas as informações congruentes a presente pesquisa.

9.2 UNIVERSO E AMOSTRA

Pode-se explorar o universo de pesquisa como sendo aquele grupo mais abrangente de pessoas que se pretende representar com a pesquisa e resultados. Analisa-se um grupo de pessoas, consumidores de refrigerante, moradores de uma região, dependerá do objetivo que se pretende atingir.

O universo de pesquisa ou população é a totalidade de elementos que tem as mesmas características definidas para realizar um determinado estudo. (SILVA; MENEZES, 2005). Os elementos do universo de pesquisa podem ser, por exemplo: as empresas, produtos ou pessoas, que possuem características que serão objetos de estudo. (VERGARA, 2005).

É possível apresentar-se ainda a definição proposta por Marconi e Lakatos (2006, p. 108), ao assegurarem que “universo ou população é o conjunto de seres animados ou inanimados que apresentem pelo menos uma característica em comum”.

Haja vista que a presente pesquisa se caracteriza como estudo de caso, seu universo corresponde às Empresas de Pequeno Porte de São Francisco de Paula/RS. Define-se assim o universo, por essa razão para a coleta das informações necessárias para o cumprimento dos objetivos apresentados.

Costumeiramente, após a definição do universo de pesquisa, é impróvel delimitá-lo, através da definição da amostra a ser utilizada. De modo geral

[...] os levantamentos abrangem um universo de elementos tão grande que se torna impossível considerá-los em sua totalidade. Por essa razão, o mais frequente é trabalhar com uma amostra, ou seja, com uma pequena parte dos elementos que compõem o universo. Quando uma amostra é rigorosamente selecionada, os resultados obtidos no levantamento tendem a aproximar-se bastante dos que seriam obtidos caso fosse possível pesquisar todos os elementos do universo. (GIL, 2010, p. 109).

Nota-se amostra de pesquisa como uma parte representativa do público a ser pesquisado. Amostra é uma parte do universo de pesquisa, escolhida de acordo com uma regra, podendo ser probabilística e não probabilística. (SILVA; MENEZES, 2005).

Percebe-se que a amostra é um conjunto de dados coletados ou selecionados de uma população estatística por um procedimento definido. Segundo defendido por Vergara (2005, p. 50) a “População amostral ou amostra é uma parte do universo (população) escolhida segundo algum critério de representatividade.”.

A pesquisa participante pode ser exemplificada por Demo (2000, p. 21) como aquela que na prática “é ligada à práxis, ou seja, a prática histórica em termos de usar conhecimento científico para fins explícitos de intervenção; nesse sentido, não esconde sua ideologia, sem com isso necessariamente perder de vista o rigor metodológico”.

Na opinião de Noronha (2001, p. 141), resgatando críticas de pesquisadores sobre a pesquisa participante, ressalta “A relação dialética sujeito-objeto tem como pressuposto que a teoria se altera no trânsito com a realidade, assim como esta também se altera com a teoria”. Haguete (1987, p. 142) explicita seus pressupostos afirmando que “a ideia de participação envolve a presença ativa dos pesquisadores e de certa população em um projeto comum de investigação que é ao mesmo tempo um processo educativo, produzido dentro da ação”.

Na presente monografia a amostra se dará com 50 Empresas de Pequeno Porte de São Francisco de Paula/RS. Os participantes, neste caso, são os gestores das 50 empresas de pequeno porte de São Francisco de Paula/RS e seus colaboradores. O tipo de amostra será não probabilístico, e como exemplifica Vergara (2005) será uma amostra intencional, pois se pode apresentar uma amostra intencional sendo aquela cuja seleção é baseada no conhecimento diante da população e o propósito do estudo.

A monografia será composta por uma pesquisa de campo nas empresas, com o método de entrevista para coletar e apurar os dados dos participantes, por meio de entrevista com estrutura semiaberta, na qual o roteiro “é focalizado. Porém, ao contrário da estrutura

fechada, permite inclusões, exclusões, mudanças em geral nas perguntas, explicações ao entrevistado, [...] o que lhe dá um caráter de abertura” (VERGARA, 2009b, p. 9). Foi delineada uma pesquisa de campo pela riqueza das informações que são coletadas presencialmente, pois na pesquisa de campo, o objeto é abordado em seu próprio ambiente, e a captura de informações é feita na medida em que os fenômenos ocorrem, de forma natural, sendo diretamente observadas sem intervenção do pesquisador. (SEVERINO, 2007).

Tendo em vista os aspectos observados para obter da amostra selecionada as informações necessárias para a investigação, se faz necessário deliberar o meio da coleta de dados, indicando quais os instrumentos utilizados para tal.

9.3 COLETA DE DADOS

A coleta de dados em uma pesquisa compreende distintas etapas, as quais são conforme afirmam Cervo, Bervian e Silva (2007, p. 50) “a determinação da população a ser estudada, a elaboração do instrumento de coleta, a programação da coleta e também o tipo de dados e de coleta”. Andrade (2009, p. 132) explicita seus pressupostos afirmando ainda que os “instrumentos de pesquisa são os meios através dos quais se aplicam as técnicas selecionadas”.

Perante as afirmações, denotam-se alguns instrumentos para a coleta de dados tais como “o questionário, a entrevista e o formulário” (GIL, 2010, p. 102). O autor supracitado exemplifica ainda que o questionário pode ser entendido como um conjunto de questões que são respondidas por escrito pelo participante da pesquisa (GIL, 2010). Já na opinião de Marconi e Lakatos (2003, p. 201) questionário é “um instrumento de coleta de dados, constituído por uma série ordenada de perguntas, que devem ser respondidas por escrito e sem a presença do entrevistador”. O questionário pode ainda ser analisado na percepção de Mc Daniels e Gates (2005, p. 161-162) como “Um conjunto de perguntas preparadas para gerar os dados necessários para se alcançarem os objetivos do projeto de pesquisa; é um plano formalizado para se coletarem informações dos respondentes.”.

Verifica-se que o questionário pode ser construído por questões abertas, que são “destinadas à obtenção de respostas livres” (CERVO; BERVIAN; SILVA, 2007, p. 53), assim como pode ser elaborado também de perguntas fechadas, que “são padronizadas, de fácil aplicação, simples de decodificar e analisar” (CERVO; BERVIAN; SILVA, 2007, p. 53). Analisa-se ainda, os questionários mistos, “que apresentem questões abertas e fechadas” (VERGARA, 2009b, p. 42).

A entrevista é notada como “uma conversa orientada para um objetivo definido: recolher, por meio de interrogatório do informante dados para a pesquisa”. (CERVO; BERVIAN; SILVA, 2007, p. 46). É através deste contato, a coleta de informações, onde “o entrevistador guia-se por algum tipo de roteiro, que pode ser memorizado ou registrado em folhas próprias” (GIL, 2010, p. 105).

Na opinião de Vergara (2009b, p. 3) a entrevista é ainda definida como “uma interação verbal, uma conversa, um diálogo, uma troca de significado, um recurso para se produzir conhecimento sobre algo.”.

Na presente monografia a coleta dos dados se dará por meio de entrevista, a mesma será uma entrevista com estrutura semiaberta, na qual o roteiro “é focalizado. Porém, ao contrário da estrutura fechada, permite inclusões, exclusões, mudanças em geral nas perguntas, explicações ao entrevistado, [...] o que lhe dá um caráter de abertura”. (VERGARA, 2009b, p. 9). Por esse ângulo, as entrevistas se darão seguindo um roteiro estruturado com 21 questões abertas (Apêndice A) com os gestores das empresas de pequeno porte.

Para identificar o estilo de liderança dos líderes, optou-se por aplicar um questionário aos colaboradores. Para isso, utiliza-se o Questionário do Estilo de Liderança, conforme idealizado por Northouse (2001), que se fundamenta nos estilos propostos pelo “*Leadership Grid*”, de Blake e Mouton (1964). O referido questionário é composto de 20 itens que medem comportamentos voltados para as tarefas e os comportamentos voltados para os relacionamentos. As questões foram montadas segundo a percepção dos sujeitos no formato Likert, com cinco opções de respostas (Totalmente de acordo, De acordo, Em dúvida, Em desacordo e Totalmente em desacordo). As questões com números ímpares (correspondentes aos itens 1, 3, 5, 7, 9, 11, 13, 15, 17 e 19 do Apêndice B) medem os comportamentos voltados para a tarefa e as questões pares (correspondentes aos itens 2, 4, 6, 8, 10, 12, 14, 16, 18, 20 do Apêndice B) medem os comportamentos voltados ao relacionamento.

A coleta de dados da presente monografia será realizada na cidade de São Francisco de Paula/RS, com data e hora pré-agendadas conforme disposição dos gestores, essa informação se dará via *e-mail* com os mesmos.

Para a devida execução dos objetivos apresentados se faz necessário que após a coleta dos dados, apresente-se como será realizado o tratamento destes, etapa esta que será descrita na próxima seção.

9.4 TRATAMENTO DE DADOS

O tratamento dos dados pode ser visto como o processo posterior à coleta de dados, onde “as informações coletadas, isto é, o que se obteve na interação com o campo, devem ser submetidas a algum método de sistematização que facilite a interpretação do pesquisador” (VERGARA, 2009b, p. 33). Isto é, que as informações obtidas devem ser analisadas e interpretadas para que o pesquisador possa alcançar as conclusões que almeja.

O tratamento de dados também é explicado por Gil (2002) como a última fase de um levantamento, podendo somente ser efetivada depois que se dispõe de todos os dados coletados e analisados, sendo necessário durante o planejamento, definir a forma de como os dados serão apresentados.

O tratamento de dados geralmente é feito mediante a um relatório que varia em função dos objetivos da pesquisa, sendo alguns realizados de forma simples constando a apresentação dos dados em tabelas, outros já necessitam maior atenção com a elaboração, principalmente aos que se referem a investigações científicas. (GIL, 2002).

Gil (2002, p. 125) conceitua análise de dados da seguinte forma:

O processo de análise dos dados envolve diversos procedimentos: codificação das respostas, tabulação dos dados e cálculos estatísticos. Após, ou juntamente com a análise, pode ocorrer também a interpretação dos dados, que consiste, fundamentalmente, em estabelecer a ligação entre os resultados obtidos com outros já conhecidos, quer sejam derivados de teorias, quer sejam de estudos realizados anteriormente.

Portanto, a apresentação está relacionada à forma em que os dados coletados serão apresentados e o processo de análise é o procedimento em que os dados são explorados, codificados, analisados e realizadas ligações entre eles com dados já conhecidos.

Na presente pesquisa, de cunho qualitativo exprime dois tipos de instrumento para o tratamento de dados, a análise de conteúdo e análise de discurso.

Bardin (1979, p. 42) aponta seus pressupostos afirmando que a análise de conteúdo é

Um conjunto de técnicas de análise de comunicação visando a obter, por procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens, indicadores (quantitativos ou não) que permitam a inferência de conhecimentos relativos às condições de produção/recepção destas mensagens.

Já a análise de discurso pode ser exemplificada por Minayo (2000) como aquela que visa refletir sobre as condições de produção e apreensão da significação de textos e busca

compreender o modo de funcionamento, os princípios de organização e as formas de produção social do sentido. Na visão de Bardin (1979, p. 22):

[...] existe uma tentativa totalitária (no sentido em que se procura integrar no mesmo procedimento conhecimentos adquiridos ou avanços até aí dispersos ou de natureza disciplinar estranha: teoria e prática linguística, teoria do discurso como enunciação, teoria da ideologia e automatização do procedimento) cuja ambição é sedutora, mas em que as realizações são anedóticas.

Em virtude dos fatos mencionados, após a coleta dos dados por meio de entrevista com os gestores da gerência das empresas e com os colaboradores, busca-se analisá-los no intuito de responder ao problema de pesquisa e atender os objetivos definidos no presente estudo perante a análise discursiva.

9.5 PRÉ-TESTE

O pré-teste foi realizado com oito gestores e quarenta colaboradores das empresas de Pequeno Porte de São Francisco de Paula/RS, pois conforme Marconi e Lakatos (2003) para todo tipo de instrumento de pesquisa utilizado no estudo há necessidade de um pré-teste ou como os autores exemplificam um teste piloto. Procura-se através do teste verificar se ele apresenta alguns elementos como: adquirir os mesmos desfechos, independente de quem o aplica; analisar se todos os dados recolhidos são inescusáveis à pesquisa ou ainda se nenhum dado importante tenha ficado para trás durante a pesquisa. Faz-se de suma importância testar os instrumentos, pois o teste tem o propósito de: “(a) desenvolver os procedimentos de aplicação; (b) testar o vocabulário empregado nas questões; e (c) assegurar-se de que as questões ou as observações a serem feitas possibilitem medir as variáveis que se pretende medir.” (GIL, 2002, p. 132).

No mesmo, constataram-se através dos participantes entrevistados algumas sugestões de alteração nas questões voltadas aos gestores das empresas, onde a autora aceitou as sugestões e redigiu-as.

Questão número 3: Em sua opinião as características e traços dos líderes podem influenciar na tomada de decisão?

Redigida a mesma passou a ser: Em sua opinião as suas características e traços podem influenciar na sua tomada de decisão? Se sim, de que forma?

Questão número 4: De que forma hoje você avalia sua gestão? Descreva suas principais características?

Redigida a mesma passou a ser: De que forma hoje você avalia a gestão dos seus colaboradores? Pode me descrever suas principais características?

Questão número 5: Como você exemplifica os desafios que a empresa enfrentou perante os desafios dos gestores?

Redigida a mesma passou a ser: Como você analisa os desafios que a empresa enfrentou perante a tomada de decisão em relação aos seus colaboradores?

Questão número 6: Você já tomou alguma tomada de decisão em relação aos seus colaboradores que repercutiu negativamente na empresa?

Redigida a mesma passou a ser: Você já tomou alguma tomada de decisão em relação aos seus colaboradores que repercutiu negativamente na empresa? Se sim, de que forma?

Diante do pré-teste realizado, a autora presenciou a necessidade de incluir duas questões no questionário para os gestores, pois nota-se que por se tratar de uma cidade pequena muitas das empresas são familiares, estão há gerações na família, por essa razão acrescenta-se as seguintes questões:

Quantos colaboradores sua empresa possui?

Sua empresa é familiar? Se sim, quantos dos seus colaboradores são membros da família e quantos não são?

Perante as alegações, o questionário para os gestores passa de 19 questões para 21 questões.

No questionário voltado aos colaboradores, os participantes não apresentaram nenhuma sugestão de melhoria ou questionamento, diante disso o mesmo não sofrerá nenhuma alteração.

Apresenta-se aptidão as questões apresentadas aos gestores e colaboradores das empresas de Pequeno Porte de São Francisco de Paula/RS.

10 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS DA PESQUISA

A presente pesquisa foi aplicada entre os dias 01 de maio de 2020 e 15 de maio de 2020, o universo é contido pelas empresas de São Francisco de Paula/RS, e a amostra deu-se com 25 Empresas de Pequeno Porte, sendo os participantes 25 gestores e 31 colaboradores.

Devido a pandemia pela qual se vivencia da COVID-19, a autora presenciou dificuldade na realização das entrevistas com os gestores e aplicação de questionários para os colaboradores, obtendo um percentual de 59% do objetivo inicial da pesquisa.

A pesquisa foi dividida em duas partes, a primeira foi composta pelas entrevistas com os gestores, as quais em sua maioria a aplicação se deu de forma presencial, por outro lado, algumas por opção e pedido dos mesmos foram aplicadas via *e-mail*.

A segunda parte foi o questionário com os colaboradores da empresa, que foi realizado via formulário criado no Google, enviado via *link* para os seus gestores pelo *WhatsApp* ou *e-mail*.

10.1 ENTREVISTA COM GESTORES

Diante da entrevista com os gestores das 25 Empresas de Pequeno Porte de São Francisco de Paula/RS, têm-se a necessidade de sigilo dos entrevistados e das empresas. Dessa forma, a autora elaborou o Quadro 7 com as características dos entrevistados.

Quadro 7 – Caracterização dos gestores

(continua)

Gestor Entrevistado	Ramo da empresa
Entrevistado número 1	Proprietário de uma rede de supermercados.
Entrevistado número 2	Gerente de uma assessoria técnica nas áreas ambiental, florestal e agrônômica.
Entrevistado número 3	Gerente de um laboratório de análises clínicas.
Entrevistado número 4	Proprietário de uma loja de materiais para caça, pesca e acampamentos.
Entrevistado número 5	Gerente de uma loja de comércio varejista.
Entrevistado número 6	Gerente de uma filial de comércio varejista especializado de eletrodomésticos e equipamentos de áudio e vídeo.

(conclusão)

Entrevistado número 7	Proprietário de uma empresa de comércio varejista de madeira e artefatos.
Entrevistado número 8	Proprietário de um <i>pub</i> .
Entrevistado número 9	Gerente de uma loja de comércio de calçados e vestuário.
Entrevistado número 10	Gerente de uma filial de comércio varejista especializado de eletrodomésticos e equipamentos de áudio e vídeo.
Entrevistado número 11	Proprietário de uma pizzaria <i>delivery</i> .
Entrevistado número 12	Proprietário de um hotel e restaurante.
Entrevistado número 13	Proprietário de uma boutique de roupas femininas.
Entrevistado número 14	Gerente de uma loja de provedor de serviços de <i>internet</i> .
Entrevistado número 15	Proprietário de uma loja de comércio varejista de ferragens e ferramentas.
Entrevistado número 16	Gerente de uma loja de material de construção.
Entrevistado número 17	Proprietário de uma loja de comércio varejista de equipamentos de segurança.
Entrevistado número 18	Proprietário de uma loja de comércio varejista especializado de equipamentos e suprimentos de informática.
Entrevistado número 19	Gerente de uma loja de comércio varejista de ferragens e ferramentas.
Entrevistado número 20	Gerente de uma filial de comércio varejista de artigos do vestuário e acessórios.
Entrevistado número 21	Proprietário de uma clínica especializada em fisioterapia e Pilates.
Entrevistado número 22	Proprietário de uma pizzaria <i>delivery</i> .
Entrevistado número 23	Proprietário de uma loja de malhas.
Entrevistado número 24	Proprietário de uma loja de vestuário feminino.
Entrevistado número 25	Proprietário de uma loja de comércio varejista de calçados.

Fonte: Elaborado pela acadêmica autora (2020).

Nota-se através do Quadro 7 que 60% dos gestores entrevistados são donos de sua própria empresa, 40% dos entrevistados lideram empresas de terceiros.

Ser dono do seu negócio faz com o líder objetiva várias vantagens competitivas em relação aos seus concorrentes no mercado de trabalho, uma delas é a dedicação, pois o líder está trabalhando no que realmente acredita e gosta. Outra vantagem é que a tomada de decisão se torna mais estratégica, pois como a empresa é de posse do líder, o mesmo tem mais tempo para pensar em suas decisões e refletir sobre o assunto.

Apresentadas as características dos gestores, começa-se a apresentação dos dados da pesquisa, sendo que no Quadro 8 são expostas as características socioeconômicas da amostra dos gestores:

Quadro 8 – Caracterização da amostra dos gestores

Itens	Opções	Quantidade	%
Gênero	Feminino	13	52%
	Masculino	12	48%
Escolaridade	Ensino Fundamental Incompleto	0	0
	Ensino Fundamental Completo	1	4%
	Ensino Médio Completo	9	36%
	Ensino Médio Incompleto	0	0
	Superior Completo	8	32%
	Pós-Graduação	7	28%
Tempo de Serviço	Até 2 anos	4	16%
	De 2 a 5 anos	8	32%
	De 5 a 10 anos	5	20%
	Mais de 10 anos	8	32%
Faixa Etária	Até 21 anos de idade	0	0
	De 22 a 44 anos de idade	20	80%
	Acima de 44 anos de idade	5	20%
Segmentação da Empresa	Comércio	18	72%
	Serviços	7	28%
	Indústria	0	0

Fonte: Elaborado pela acadêmica autora (2020).

Objetivando identificar a o predomínio em relação ao gênero, nos dados do Quadro 8 percebe-se uma intensa presença de mulheres liderado as empresas com 52% do percentual e 48% dos gestores são do sexo masculino.

Não é de hoje que se percebe que as mulheres estão cada vez mais ativas nas pequenas, médias e grandes empresas e não é diferente nas empresas de São Francisco de Paula/RS.

Em relação à escolaridade dos gestores, pode-se perceber que em sua maioria, somando 60%, possuem o Ensino Superior Completo ou Pós-Graduação, mas há um número relevante que possui apenas o Ensino Médio Completo, com um percentual de 36% e uma minoria com 4%, onde o número exato é apenas um gestor, que possui Ensino Fundamental Completo. Observa-se diante destas porcentagens que a maioria possui subsídios para poder gerir uma empresa, contudo há um percentual significativo de líderes que ainda não possuem um Ensino Superior, não procuraram um conhecimento amplo, fugindo da realidade das escolas, o que pode ser preocupante diante da tomada de decisão e gestão dentro das empresas, pois o líder deve ser o exemplo para seus liderados. Como um líder pode solicitar e instigar que um colaborador se mantenha em constante aprendizado se o mesmo não o faz? Isto posto, pode gerar falta de empatia e confiança no superior imediato perante à visão de seus colaboradores, gerando descontentamento e falta de diálogo.

O tempo de serviço em média, é de 6 anos pelos gestores. Os gestores que trabalham há mais de 10 anos na empresa representam um percentual de 32%, o mesmo percentual se aplica aos que trabalham de 2 a 5 anos, o segundo percentual relevante é de 20% onde estão de 5 a 10 anos na empresa e por fim, com um percentual de 16% os gestores que estão até 2 anos nas empresas. Pressupõe-se, diante das respostas dos gestores entrevistados, que o percentual que está há mais de 5 anos na empresa chega a 52%, ou seja, mais da metade dos colaboradores, o que pode significar que os mesmos estão satisfeitos com a empresa que trabalham. Um líder satisfeito e contente com a empresa a qual representa gera resultados positivos e acima da média. Nota-se também um percentual expressivo dos gestores que estão até 2 anos na empresa, o que pode demonstrar que os mesmos estão em busca de novas experiências e novos desafios para sua carreira profissional.

As idades dos gestores são expressivas, sendo que 80% dos gestores possuem entre 22 a 44 anos de idade e 20% acima de 44 anos de idade. Diante das respostas dos gestores, verifica-se que nenhum dos gestores possui menos que 22 anos de idade. Analisa-se que as empresas estão em busca de líderes maduros em relação à idade dos mesmos, uns acreditam que se precisa de um tempo para se desenvolver a capacidade de liderar, já outros afirmam que um líder já nasce com essa capacidade, conforme afirma o autor Kotter (1997, p. 6-12), um dos maiores pesquisadores em liderança, “há pessoas que nasceram líderes e há outras que

aprendem a desenvolver sua capacidade de liderança ao longo de décadas.”. Que se presume que o líder deve possuir uma carga de experiências em sua vida profissional.

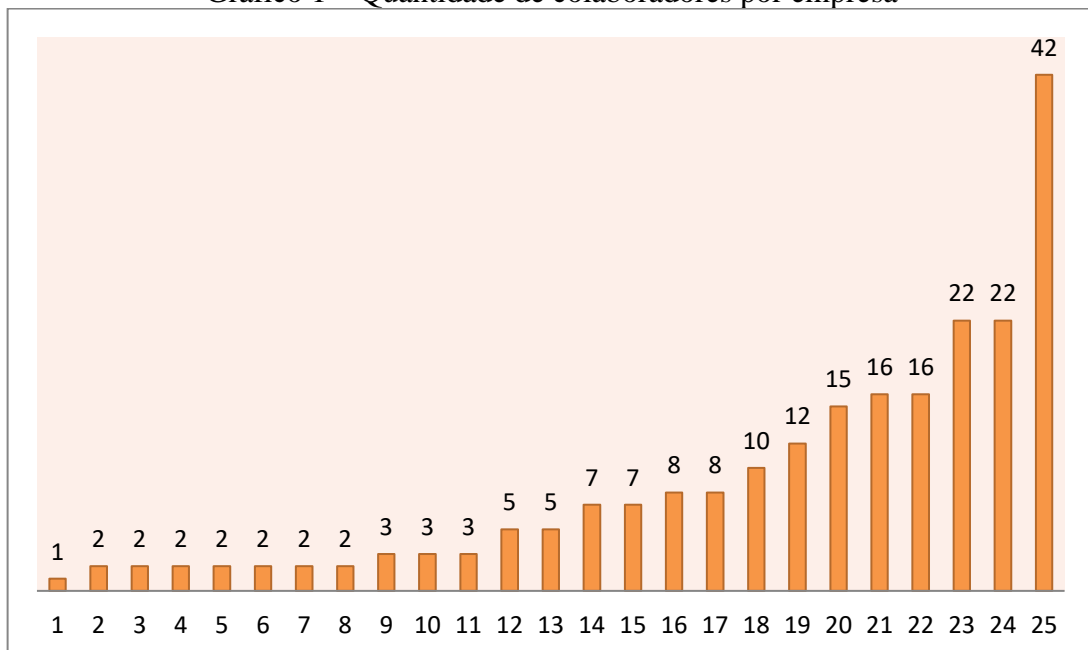
O percentual de segmentação das empresas já era previsto, pois conforme os dados estimados em pesquisa do SEBRAE (2019), referentes ao ano de 2018, 44% das empresas de pequeno porte de São Francisco de Paula/RS são do segmento comercial e 40% do segmento de serviços.

Apresentadas as informações socioeconômicas dos gestores que estão à frente das empresas de pequeno porte de São Francisco de Paula/RS, é dado prosseguimento com a análise das entrevistas com os mesmos.

A primeira questão da entrevista a ser analisada é: **Quantos colaboradores sua empresa possui?**

Através do Gráfico 1 mostra-se o número de colaboradores de cada uma das 25 empresas entrevistadas.

Gráfico 1 – Quantidade de colaboradores por empresa



Fonte: Elaborado pela acadêmica autora (2020).

Diante do exposto constata-se que a média por empresa é de 8 colaboradores. As empresas possuem de 1 colaborador até 42 colaboradores, o que demonstra uma diferença entre uma empresa e outra no quesito funcionários. O percentual das que possuem 2 colaboradores é de 28%, 3 colaboradores representa um percentual de 12%, 1 colaborador 4%, 5 colaboradores apresenta a porcentagem de 8%, 42 colaboradores se repete o percentual

de 4%, o mesmo repete-se para 10, 12 e 15 colaboradores. Um percentual de 2% cada representa as empresas que possuem 7, 8, 16 e 22 colaboradores.

O que exemplifica a mão de obra presente em cada empresa de pequeno porte, se faz necessário uma mão de obra qualificada e própria para o comércio e serviços da Região das Hortênsias, demonstrada no gráfico em uma linha crescente.

Questão 2 – Sua empresa é familiar? Se sim, quantos dos seus colaboradores são membros da família e quantos não são?

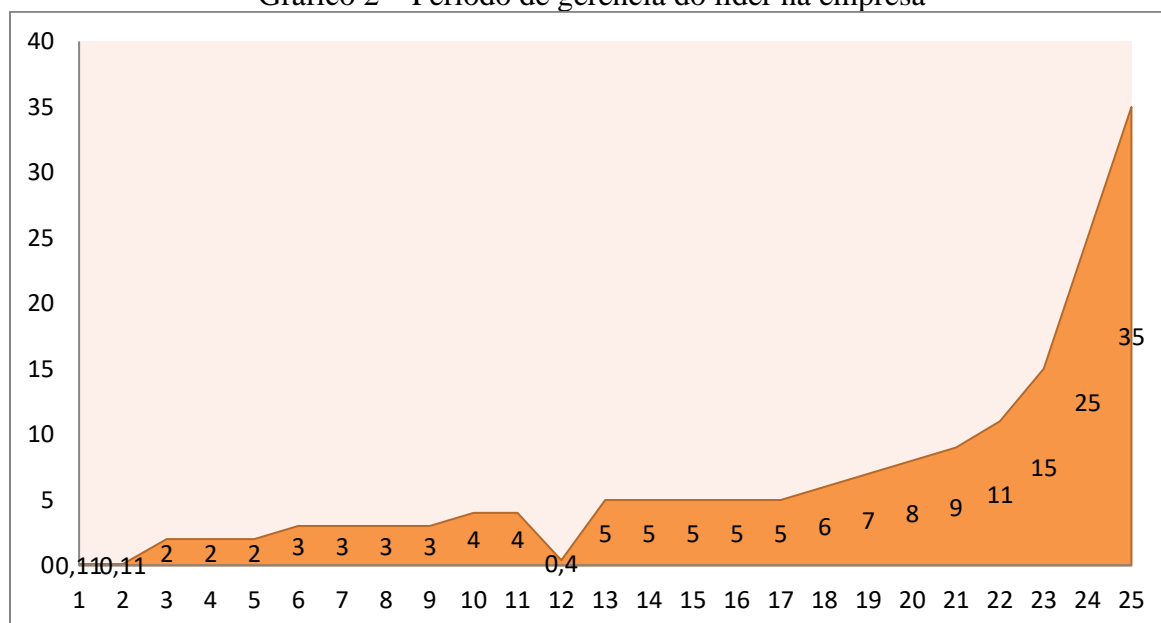
As empresas familiares de São Francisco de Paula/RS representam 36% do percentual, sendo que em média 2 dos funcionários são membros da família, 64% das empresas entrevistadas não são familiares.

Diante destes resultados pode-se analisar que o cenário atual mudou, em tempos atrás as empresas familiares na região predominavam e os descendentes seguiam com o negócio, hoje os líderes estão atuando em empresas de terceiros em sua maioria.

Questão 3 – Primeiramente, você gestor, há quanto tempo está no cargo de gerência da empresa?

Por meio do Gráfico 2 identifica-se o período em que o gestor está no cargo de gerente da empresa.

Gráfico 2 – Período de gerência do líder na empresa



Fonte: Elaborado pela acadêmica autora (2020).

Observa-se que há uma variância no período em que o gestor está no cargo, indo de 4 meses até 35 anos no cargo de gerência. Os gestores que estão no cargo há mais de 4 meses e menos que um ano representam apenas 12%, contudo apenas 4% tem 35 anos de gerência.

Há uma porcentagem significativa relacionada aos gestores que estão a 5 anos no cargo que representa 20%, seguindo para 16% que estão a 3 anos liderando, 12 % está a 2 anos no cargo de gestor, 8% a 4 anos, seguindo 4% para os gestores que estão há 6, 7, 8, 9, 11, 15 e 25 anos sob liderança.

A média no cargo de gerência/liderança foi de 6 anos, o que demonstra que os líderes estão buscando permanecer no mesmo cargo há um tempo que é expressivo, tanto para conhecer sua equipe quanto para a tomada de decisão e desenvoltura da própria empresa. Contudo existem gestores que estão apenas 4 meses no cargo o que pode dificultar sua análise diante dos seus colaboradores e da empresa, por se tratar de um curto período.

O gestor que está no cargo há 35 anos pode ser analisado como aquele que está dirigindo a própria empresa, por essa razão tem conhecimento e habilidades suficientes para a tomada de decisão assertiva e coesa.

Questão 4 – Poderia comentar um pouco sobre suas experiências anteriores?

A maioria dos entrevistados frisou que suas experiências anteriores se destinaram a cargos ligados diretamente ao comércio, conforme cita o Entrevistado 10 *“Comecei como vendedor e fui ganhando oportunidades dentro da empresa até chegar ao cargo atual”*. E como descreve o Entrevistado 23 que *“Sou professora e filha de pais comerciantes. Um determinado dia resolveu abrir a empresa e dar seguimento ao que cresci fazendo. Iniciei na fabricação de malhas. Hoje não fabrico mais em virtude da falta de mão de obra qualificada.”* Verifica-se que alguns dos gestores também passaram de setor em setor no comércio como colocado pelo Entrevistado 20 *“Meu primeiro emprego foi na loja Pormenos, como temporária de natal, após passada temporada consegui emprego na loja da frente, no qual comecei como empacotadora de roupas, após 6 meses fui promovida a estoquista da loja, cargo que já exigia responsabilidade, me adaptei bem com o trabalho e gostava do que fazia, porém esse trabalho me afastou um pouco do contato com as pessoas, pois trabalhava no estoque, então não tinha mais aquele contato com os clientes.”*

O que significa que os líderes possuem algumas semelhanças entre si, o histórico no comércio e até mesmo a sua trajetória e evolução dentro da empresa em que se trabalha o que demonstra uma relação ativa e de crescimento contínuo entre os líderes e as empresas.

Já outro grupo de Gestores teve experiências na Gastronomia e Hotelaria e no setor madeireiro, conforme explicita o Entrevistado 24 *“Atuei durante seis anos no setor madeireiro, atividade essa muito diferente da que executo hoje em dia, meu trabalho era muito mais manual, a única semelhança era o contato com clientes em geral.”* A descrição feita pelo Entrevistado 24 admite que os líderes por certa vez não façam caminhos para chegar à liderança, contudo em certas circunstâncias herdaram de sua família a empresa e são instigados a assumir a gestão desta, aprendendo a lidar com colaboradores, fornecedores e clientes, tudo aquilo que talvez ele só tenha visto na teoria. Essa afirmação pode ser inserida nos acadêmicos de Administração, inúmeros estudantes estão ali estudando e criando conhecimento teórico para no futuro ser o administrador do negócio de sua família, o que pode significar aprender na prática sem poder ter experiências anteriores.

Outro grupo ainda compartilhou que teve experiências anteriores se desafiando em abrir sua própria empresa, segundo afirma o entrevistado 21 *“Em 2009 abri minha primeira empresa nos mesmos moldes em Novo Hamburgo, vendi em 2016 e abri outra em 2017”*. E o Entrevistado 18 *“Anteriormente trabalhava como metalúrgico até abrir minha própria empresa”*.

Verificou-se através da entrevista que os gestores possuem experiências diversificadas, o que para um líder é fundamental, pois um líder deve estar ciente de todo o processo e como se pode notar que a maioria do grupo em questão teve experiência no comércio, já trabalhando na empresa que hoje lidera, passando por vários setores e possuindo uma bagagem para a sua carreira.

Similarmente, o autor Karlof (2009), exprime que o bom líder necessita de algumas características tais como: ser aberto e extrovertido, ser um questionador, decisivo, crítico, adepto de experiências, o que pode ser observado nas características da maioria dos líderes participantes nesta pesquisa.

Questão 5 – Em sua opinião as características e traços dos líderes podem influenciar na tomada de decisão? Se sim, de que forma?

Dos vinte e cinco gestores participantes, 80% responderam a essa pergunta dizendo que sim, e a maioria deste grupo respondeu que a forma de influenciar se dá pelos traços de personalidade como descreve o Entrevistado 6: *“Sim, pois cada indivíduo possui um traço de personalidade, mais flexível ou menos flexível, de personalidades forte ou fraca que por essas características muitas decisões seguem traços da sua personalidade, que de certa forma está errado, correto e decisões baseadas em estudos, informações, conhecimento da realidade e*

situação com planejamento.” O Entrevistado 5 cita que “Com certeza, pois cada pessoa tem as suas características, isso não muda, mas o aprendizado e a experiência profissional ensina muito, mostrando que podemos evoluir muito como pessoa e profissional, também depende das minhas características para a minha evolução, então na liderança temos que ser muito pacientes e mente aberta. Aprender com nossos erros e sempre tentar trazer a equipe para o seu lado. Assim é um líder, diferente de chefe. E isso tudo influencia na minha tomada de decisões.”.

Por outro lado, o Entrevistado 3 descreve que *“Sim. Sempre acabamos envolvendo nossas emoções nas decisões tomadas.”.* O entrevistado 20 exemplifica que *“Sim, influencia muito na tomada de decisões, até mesmo a forma como fomos criados e também a forma como fomos aprendendo a liderar pessoas. Eu como uma pessoa calma, consigo me concentrar melhor e pensar mais antes de concluir ou tomar decisões na empresa ou até mesmo na minha vida pessoal”.* Que vai ao encontro das falas dos Entrevistados 2 e 3 que afirmam respectivamente: *“Sim, sou um pouco impulsiva... Vejo e já faço ou decido rápido, depois vou ver com calma se agi errado ou não”* e *“Sim. Sempre acabamos envolvendo nossas emoções nas decisões tomadas”.*

Assim como aponta Maximiano (2010), atualmente os líderes utilizam de características próprias e traços que marcam sua trajetória dentro da empresa, tais como: a personalidade, aspectos físicos e habilidades intelectuais. Estas características influenciam diretamente na tomada de decisão.

Em um processo decisório, a qualidade da decisão é fator fundamental, pois sensibiliza todos os setores da empresa. Conforme Maximiano (1995), a racionalidade do gestor é necessária nas tomadas de decisão, mas deverá estar em consonância com as informações advindas do diagnóstico do problema, bem como da análise e avaliação das alternativas, no sentido de evitar problemas superiores aos que deram origem ao processo decisório. Desta maneira, a capacidade de compreensão e de escolha do administrador é desafiada a todo instante a tornarem-se objetivas, pela necessidade da decisão racional diante do cenário de incertezas no qual estão inseridas as organizações.

Nesta questão, 20% afirmam que as características e desafios do líder não influenciam na tomada de decisão. O que pode sugerir que os líderes acreditam nos processos e formas de gerenciar baseadas em princípios apenas da empresa, e que eles não se utilizam de suas características para a tomada de decisão.

**Questão 6 – De que forma hoje você avalia a gestão dos seus colaboradores?
Pode me descrever suas principais características?**

A maioria do grupo parte da premissa de desenvolver o colaborador, conforme descreve o Entrevistado 20 *“A empresa em que eu trabalho, sempre prezou muito pela qualidade do atendimento, dentro da empresa temos vários meios de desenvolver os colaboradores, temos o grupo de líderes G10, o qual após uma votação um colaborador é escolhido para representar os demais colaboradores, ajudando na tomada de decisões, cumprimento de tarefas, campanhas e até mesmo comemorações importantes dentro da empresa. Uma das minhas características é ensinar e ajudar o colaborador, o fazer entender a importância do trabalho dele, e se orgulhar disso. Temos também um grupo de estudos dentro da loja, em que cada colaborador, uma vez por semana estuda sobre determinado assunto e faz uma pequena reunião para compartilhar o tema abordado. Creio que seja uma característica minha a influência de líderes dentro da minha loja, não só para que liderem lojas, mas que liderem suas vidas, suas escolhas, que busquem sempre melhorar a si mesmo, e que busquem sempre conhecimento e que queiram compartilhar com outras pessoas também.”*.

Essa é uma das características do líder idôneo, desenvolver condições para que as pessoas se tornem motivadas e coordenadas por si mesmas, dando condições a eles para suprir suas carências e se tornarem autossuficientes.

Por outro lado, há gestores com o raciocínio de delegar as tarefas conforme exprime o Entrevistado 5 *“Hoje me considero líder, no início já fui chefe sim....mas como falei a gente tem que usar os erros para aprendizado, então me considero líder porque sou paciente, tento sempre passar para a equipe as necessidades da empresa, desafios, para que fique claro que precisamos juntos ir na mesma direção, tento ouvir as ideias da equipe e sempre ajudo a realizar as tarefas, delegar as tarefas é muito importante, faz parte das características de um líder, saber delegar, diferente de impor ou mandar fazer, mas sim delegar, dividir as tarefas, pedir para que alguém faça algo para você, tenho muitas dificuldades ainda, feedbacks são necessários, tanto positivos quanto negativos, cada um na sua hora e maneira certa. E assim estamos sempre aprendendo juntos.”*.

O que demonstra explicitamente o conceito de líder empresarial, segundo defende Lacombe (2012, p. 245)

que o Líder empresarial deve ser capaz de alcançar objetivos por meio dos liderados e, para isso, conforme o tipo de liderado e a ocasião age de diferentes maneiras: ele ordena, comanda, motiva, persuade, dá exemplos pessoais, compartilha os

problemas e ações ou delega e cobra resultados, alterando a forma de agir de acordo com a necessidade de cada momento e com o tipo de liderado, visando a alcançar os objetivos da empresa.

A Gestora ainda nos fala sobre o *feedback*. Nota-se que o *feedback* é pertinente na tomada de decisão e que o líder precisa utilizar-se do mesmo para ter eficiência e eficácia em seu processo.

Ainda, outro grupo possui uma forma de raciocínio pertinente, como descreve o Entrevistado 6 “*Tenho uma gestão focada em resultados, onde se trabalha com planejamento estratégico e gestão voltada para o ser humano, estudando e observando comportamentos, potências e principais características e grau de comprometimento de cada membro da equipe, pode se trabalhar muito a informação que é conhecimento de cada colaborador.*”.

Neste pensamento nos remete o líder mentor, que propõe um desenvolvimento e planejamento dentro da empresa, além de liderar o gestor mostra-se como mentor e guia e inspira seu colaborador ou mentorado. Essa é uma das características da mentoria, que pode ser entendida como a ação de inspirar, guiar, ouvir, auxiliar a elucidar ideias e a optar por possibilidades, é também o orientar. (VERGARA, 2010). A essência da mentoria está na evolução do talento dos colaboradores, e isso se torna um desafio para os líderes, pois se desenvolve um padrão de gestão que se baseia nos efeitos alcançados pela gestão de processos. (OLIVEIRA, 2015).

O processo de tomada de decisão conecta-se diretamente com planejamento, “[...] uma vez que o planejamento envolve tomar decisões.” (CARAVANTES; CARAVANTES; KLOECKNER, 2005, p. 445). Planeja-se com o objetivo de lapidar o processo de tomada de decisões.

Nota-se nas respostas dos gestores entrevistados o propósito da palavra líder e o quão importante são no cotidiano as suas características para conduzir uma boa gestão, ainda se percebe que os líderes se utilizam de várias características e formas para liderar seus colaboradores, mas que acima de tudo têm princípios que são fundamentais para os mesmos. Os desafios sempre estarão presentes na tomada de decisão e na gestão, eles fazem parte de toda profissão, mediante a opinião de Katzenback e Smith (1994), uma das principais dificuldades em relação à gestão que os líderes executam é de fortalecer o conjunto e o nível dos conhecimentos dos colaboradores, encorajá-los a assumir os riscos necessários para o seu crescimento e desenvolvimento, e estimular para que haja mudança nos cargos e papéis.

Questão 7 – Como você analisa os desafios que a empresa enfrentou perante a tomada de decisão em relação aos seus colaboradores?

Ao analisar o discurso dos gestores, a maior parte seguiu o raciocínio conforme descreve o Entrevistado 12 que “*O maior desafio é a falta de comprometimento e profissionalismo.*”. Por outro lado, o Entrevistado 24 declara que “*O maior desafio que meu ramo de negócio enfrenta é a necessidade de sempre bater metas, muitas vezes uma estratégia malfeita pode comprometer o desempenho de um ou outro colaborador.*”. Ainda outro conjunto de participantes corrobora segundo o Entrevistado 16 declara “*Acho que muitas das decisões foram assertivas com a concordância e através de discussões construtivas de parte da equipe.*”.

O líder está no mercado de trabalho com objetivo de agir e não apenas dialogar. O líder do século XXI é aquele que analisa os fatos para assim tomar suas decisões para que se tornem assertivas.

Os desafios que os líderes de São Francisco de Paula/RS nos apresentaram em questão, são de nosso conhecimento e de estudo de diversos autores.

O Entrevistado 12, por exemplo, nos traz a questão da falta do comprometimento e profissionalismo, que pode ser citada pelo autor Lencioni (1965), onde este exemplifica que a falta destas características gera um ambiente onde a incerteza prevalece e não há decisões claras das funções desempenhadas. Onde, sem as discussões entusiasmadas diante dos conflitos internos e sem serem capazes de expor suas opiniões, os colaboradores deixam de se comprometer com as decisões aparentemente tomadas em conjunto.

Acrescenta-se que o Entrevistado 16 tem uma reação positiva quanto à tomada de decisão, remete às discussões construtivas que geraram satisfação e bons frutos diante dos seus colaboradores. Esse paradigma de discussão reporta-se ao mito da cultura organizacional, pois raramente os colaboradores estão abertos às discussões, mesmo que sejam construtivas.

Questão 8 – Você já tomou alguma tomada de decisão em relação aos seus colaboradores que repercutiu negativamente na empresa? Se sim, de que forma?

Na questão apresentada, 32% dos participantes disseram que não e 68% afirmaram que sim. Em suma, o maior número dos participantes que responderam a questão com a resposta sim, tiveram o discernimento conforme declara o Entrevistado 1 “*Sim, algumas vezes tomamos decisões de cabeça quente, principalmente quando estamos começando nesse ramo, muito difícil gerenciar, você tem que ser exemplo sempre e pensar antes de agir, jamais deixar emoções serem mais fortes que a razão.*”. E o Entrevistado 24 descreve também que

“Tomo decisões todos os dias muitas vezes não repercutem bem com a equipe, como trabalhamos com compra e venda de produtos, a compra de um produto com pouca aceitação do resto da equipe pode ocasionar uma queda no desempenho dos mesmos...”.

De fato, o líder deve ser o exemplo para os colaboradores, e seus anseios devem ser deixados de lado no momento da tomada de decisão, pois conforme se observa, pode repercutir negativamente para com seus colaboradores.

Outra ponderação parte do Entrevistado 11 que descreve: *“Já, sim. Já deixamos de pontuar algumas questões que acabaram acarretando em vícios negativos na rotina e que foram difíceis de contornar. Porém, após observarmos o erro, conseguimos consertá-lo e reajustar a rotina. Como somos novos nesse ramo, acredito que casos assim acontecerão bastante no início”*.

O Entrevistado 11 evidenciou que após uma decisão que repercutiu negativamente, observou e consertou o erro, essa é uma das características marcantes de um líder e de sua tomada de decisão segundo Chiavenato (2004, p. 254): *“tomar decisões é identificar e selecionar um curso de ação para lidar com um problema específico ou extrair vantagens em uma oportunidade.”*.

Ao contrário dos entrevistados anteriores o Entrevistado 12 declara que *“Sim! Disciplina e processos! Troca de lideranças que não despertam nos colaboradores o encantamento.”*. É notória essa percepção de que uma troca de liderança pode afetar a disciplina e os processos dentro da empresa, essa é uma ligação direta com o tipo de colaborador que a empresa possui, caracteriza-se pelo colaborador mercenário, onde acreditam segundo que o líder representa um instrumento para almejar recompensas psicológicas, materiais ou as duas. (MAXIMIANO, 2012). Por essa razão deixam-se afetar pela troca da liderança.

Questão 9 – Você como gestor já enfrentou algum desafio e não soube qual decisão tomar?

Nesta questão, 60% dos gestores participantes responderam que sim e 40% responderam que não.

Uma parte do grupo cujas respostas levaram ao sim complementou e seguiu a linha de raciocínio do Entrevistado 24 que descreveu *“Sempre tenho que tomar decisões quando não encontro uma resposta simples, discuto com minha equipe para tomar a melhor decisão possível.”*. O mesmo nos traz a reflexão do líder que busca apoio para com sua equipe e que está disposto ao diálogo, Lacombe (2012) exemplifica que os líderes bem-sucedidos são

aqueles que possuem uma visão ampla de gestão e que não medem esforços para alcançar o sucesso de sua equipe e metas. Nesta visão certifica-se a grande influência no mundo dos administradores e bem feitos para uma tomada de decisão com coesão e capacidade de diálogo.

Por outro lado, o Entrevistado 20 refere-se à tomada de decisão com apoio e visão de quem está do lado externo do problema, ela relata que *“Com certeza. Tenho 4 anos de empresa e 2 anos são como gerente, ainda estou aprendendo e amadurecendo dentro da empresa, mas tenho o suporte da minha regional que sempre está à disposição para tudo. Antes da tomada de decisões importante e que irão influenciar dentro da empresa é sempre bom ter alguém que olhe de fora e nos dê uma opinião.”*

Em contrapartida, o entrevistado 5 descreveu que sim em *“Várias situações, porém sempre tenho apoio do RH ou supervisor para auxiliar”*. Neste âmbito percebe-se que a Gestão de Pessoas ou Administração de Recursos Humanos (RH), como a própria gestora frisou, está presente nas empresas para potencializar os recursos humanos, e, como se pode perceber, está presente na tomada de decisão dos gestores. O que é compatível com o que Brito (2019, não paginado) afirma que *“[...] se uma empresa deseja crescer, ouça as pessoas e invista nelas.”*. Ou seja, a gestão de pessoas tem a principal funcionalidade de investir, capacitar e acreditar nas pessoas.

Questão 10 – Quais as características que você percebe em seus subordinados?

Como as características dos subordinados foram variadas sentiu-se a necessidade de explicar a maioria das descrições feitas pelos gestores. Diante disso, no Quadro 9 verificam-se as características dos liderados descritas pelos seus gestores, considerando que apenas as características em duplicidade não estarão no quadro.

Quadro 9 – Características dos subordinados

(continua)

Lealdade e comprometimento.
Alegres e dispostos e criativos.
Tratarem a empresa como se fosse deles.
Simpatia, comprometimento, experiência.
Comprometidos com as metas.
Responsabilidade, honestidade e interesse.

(conclusão)

Honestidade e parceria.
Comprometimento.
Persistentes, curiosos, questionam bastante, isso é bom, pois a equipe é muito ativa.
Pontualidade, vontade de fazer o certo e dedicação.
Todos os meus colaboradores são líderes, todos sabem o que tem que fazer e o porquê de fazer, todos conhecem como a palma da mão os seus setores e produtos. São também proativos e produtivos, trabalham bem e terminam suas tarefas dentro do tempo estipulado, faz o dia render mais, e tem visão do que tem quem ser realizado.
União, respeito.
Cooperativos, responsáveis e dedicados.
A falta de planejamento em suas ações, e em muitos casos falta de foco.
Confiança, independência, assertividade e proatividade.
Bom desempenho e vontade de crescer na empresa.
As principais características deles são: ele sabe o que está fazendo (o currículo é ótimo, já trabalhou como padeiro e <i>pizzaiolo</i> noutros lugares), é uma pessoa tranquila de lidar, ouve e presta atenção no que falamos, acata ordens/pedidos, é uma boa pessoa (isso conta muito) e tranquila de lidar/trabalhar.

Fonte: Elaborado pela acadêmica autora (2020).

Diante das respostas dos gestores, percebe-se que as características apresentadas a respeito de seus colaboradores foram diversificadas, em geral os participantes entrevistados seguiram a linha de pensamento ligado às características de natureza moral ou emocional conforme descreve o Entrevistado 21 que diz que seus subordinados possuem “*Colaboração, empatia, empenho e confiança*.”. Já o Entrevistado 8 amplia, acrescentando ainda “*empatia, proativo, capacidade de resolução, alegria, humanidade*.”. Também descreve o Entrevistado 9 que são “*Comunicativos, carismáticos e resilientes*.”.

Sob outra perspectiva, o Entrevistado 16 expõe que “*Cada um colaborador tem suas características. Uns estão mais ligados à empresa e suas funções. São mais profissionais e outros menos preparados e mais conformados com os processos. Não pensam em sempre se aperfeiçoar*.”. Na mesma perspectiva, o Entrevistado 12 afirma: “*Hoje o que mais sinto é a falta de querer! Querer estudar, querer realizar! Temos um vazio de querer! Isso não está associado a \$\$! Mas que realizar*.”.

São inúmeras as características presentes nos colaboradores das empresas de São Francisco de Paula/RS.

Pode-se analisar que os liderados possuem papel primordial perante à liderança, pois o líder analisa também o perfil e a peculiaridade de seus seguidores, características como carisma e simpatia fazem parte dos liderados.

É notório que os subordinados se enquadram no conceito de liderados fiéis, consoante ao pressuposto de Maximiano (2012, p. 287) que afirma que os liderados fiéis são aqueles que

[...] deixam seduzir pela mensagem intrínseca que o líder transmite, pela missão que propõe, por sua imagem, pela instituição que representa ou por outros fatores de natureza simbólica, emocional ou moral. Carismática é o adjetivo que caracteriza a liderança associada ao liderado do tipo fiel.

Percebe-se a relação entre os liderados e o líder e o quão suas características definem o papel dentro da empresa e seus resultados.

Questão 11 – Quais os critérios que você utiliza para a sua tomada de decisão?

No Quadro 10 é possível verificar os critérios utilizados pelos 25 gestores entrevistados nesta pesquisa.

Quadro 10 – Critérios utilizados pelos gestores na tomada de decisão

(continua)

Capacidade intelectual, conhecimento da função, disponibilidade e querer realizar.
Avalio o que é melhor pra empresa, sem passar por cima do que eu acredito ser o correto e justo para todos.
Sempre conversar para isso se tornar um bem para todos.
Em comum acordo.
Racionalidade e resultados numéricos. Dentro disso tento equilibrar com cada situação sem despreitar as normas da empresa.
Razão, números...
Primeiramente levo em conta o fator financeiro, em segundo, mas não menos importante e imagem do meu negócio.
Avalio os prós e os contras, tudo muito bem pensado com calma.
Racional.

(conclusão)

Certeza da decisão sem machucar ninguém.
Sempre a uma avaliação e um conjunto de fatores cada caso é um caso.
Depende da situação.
Saúde financeira da empresa e o bem-estar do colaborador.
Sempre procuro me colocar no lugar, nas tomadas de decisões referentes aos meus colaboradores, tento ser o mais justa possível e ver de que forma posso tomar a melhor decisão, pensar sobre o assunto, sobre suas consequências. Tenho que tomar decisões visando no acerto e nos resultados que ela me trará.
Avaliação calma de toda a situação.
Sempre, analisar os fatos e procurar a melhor saída, sempre que se ajuste tudo no respeito. A tomada de decisão vai da mão com os objetivos planteados na definição estratégica do plano comercial.
Responsabilidade, esforço, vontade de aprender e crescer junto com a empresa.
Quais principais acontecimentos que levaram a uma decisão, o momento atual, e objetivo a alcançar, pessoas envolvidas e ferramentas disponíveis.
Sempre pelo correto sem prejudicar ninguém.
Ética, respeito e principalmente calma.
Avaliar a situação, tentar sempre se pôr no lugar dos outros, agir com respeito, ser firme nas minhas decisões.
Não saberia precisar se tenho critérios exatos. Acho que a cada tomada de decisão, pondero a questão/o problema e vejo o que precisa ser solucionado e como faremos isso. Mas de repente “bom senso” e “racionalidade” sejam alguns desses critérios.

Fonte: Elaborado pela acadêmica autora (2020).

A maioria dos entrevistados seguiu a linha de raciocínio baseada na racionalidade e nos números para a tomada de decisão, como o Entrevistado 16 relata *“Racionalidade e resultados numéricos. Dentro disso tento equilibrar com cada situação sem desrespeitar as normas da empresa.”*. Como acrescenta o Entrevistado 24 *“Primeiramente levo em conta o fator financeiro, em segundo, mas não menos importante e imagem do meu negócio.”*.

O Entrevistado 11, parte da premissa de que *“Não saberia precisar se tenho critérios exatos. Acho que a cada tomada de decisão, pondero a questão/o problema e vejo o que precisa ser solucionado e como faremos isso. Mas de repente “bom senso” e*

“racionalidade” sejam alguns desses critérios.”. De outro ponto de vista, o Entrevistado 9 descreve que seus principais critérios são a “Ética, respeito e principalmente calma.”.

Pode-se analisar que existem indicadores que sustentam os gestores na tomada de decisão, apoiando os na mesma e impedindo que fatores que não sejam relevantes sejam descartados na hora da decisão final.

Denota-se que estão presentes nos indicadores dos gestores das empresas de São Francisco de Paula/RS os qualitativos e os quantitativos, onde os quantitativos estão relacionados à avaliação dos processos em que se envolve o tempo, custo, a quantidade ou qualidade, já os qualitativos envolvem a percepção humana e influenciada por valores, crenças e costumes. Exemplificando, quando a pontualidade de um colaborador é medida pelo relógio de ponto, é um indicador quantitativo, quando esta pontualidade é avaliada de uma maneira genérica, partindo da expectativa do avaliador é um indicador qualitativo. (ASSIS, 2012).

Observa-se que há um critério fundamental utilizado pelos gestores das empresas que é a ética. Conforme explicitam Robbins, Judge e Sobral (2010), a liderança e a ética se transpõem em diversas condições e muito recentemente os estudiosos começaram a considerar os encadeamentos éticos da liderança, mas qual razão de isso acontecer agora? Perante à conjectura dos autores, a razão pode ser o gradativo desvelo pela ética em todas as áreas da Administração, como subsidiaram perante uma pesquisa realizada com estudantes e gestores no Brasil. “As conclusões desse estudo sugerem uma tendência de maior valorização do papel da ética e da responsabilidade social por parte dos atuais e futuros executivos.” (ROBBINS; JUDGE; SOBRAL, 2010, p. 378).

Diante das respostas dos entrevistados, evidencia-se que para uma tomada de decisão coesa e assertiva os mesmos usufruem de diversos critérios, ou combinações dos mesmos para manter a saúde da empresa e dos seus colaboradores.

Questão 12 – Você acredita que colaboradores motivados obtém maior produtividade? Se sim, como você aplica essa afirmação para com seus subordinados?

Todos os gestores entrevistados nesta questão responderam que acreditam que os seus subordinados motivados são mais produtivos. Em sua maioria dos entrevistados seguiu o critério de uma motivação intrínseca, ou seja, empenhar-se em algum objetivo ou meta por ela ser interessante ou até mesmo pessoalmente desafiadora. Como descreve o Entrevistado 18 *“Com certeza, aplico isso dando incentivos como participação de lucros, e não cobrando coisas desnecessárias focando no que realmente importa para a empresa.”.* Da mesma forma,

concorda o Entrevistado 22 que descreve que *“Sim, sempre elogiando os serviços realizados por eles e dando algum tipo de bonificação caso as metas traçadas sejam atingidas pela equipe.”*.

Em contrapartida, o Entrevistado 20 diz que as *“Pessoas motivadas produzem o dobro. Trabalhar feliz, em um ambiente em que todos se dão bem, e que são valorizados pelos seus serviços faz com que cada pessoa queira dar o seu melhor, e conseqüentemente a produtividade vai aumentar gradativamente.”*.

Há alguns gestores que demonstraram dificuldades em relação à motivação dos seus subordinados, conforme o que declara o Entrevistado 5 que *“Com certeza, tenho um grupo de WhatsApp da filial, neste todos os dias pela manhã inicio com uma mensagem motivacional. Mas confesso que a parte mais difícil para um líder é motivar as pessoas. Pois isso vem de dentro. Mas temos incentivos também, desafios individuais.”*. Nesta mesma premissa de dificuldade, o Entrevistado 12 enfatiza *“O que é motivação? A empresa não sempre consegue tocar a alma dos seus colaboradores! E fatores externos e internos do ser humano, e que fazem este querer!”*.

Portanto analisa-se que a maioria dos líderes possui uma cultura de mercado em relação à motivação dos seus colaboradores, pois

tem como orientação tendências de mercado e bases seguras de clientes. Os fatores de motivação incluem competição e consecução de resultados preestabelecidos. Os líderes tendem a ser diretivos, realizadores, competidores, orientados para o objetivo e estão constantemente fornecendo recursos e encorajando a produtividade. São severos e exigentes. O elemento que fundamenta a organização é a ênfase no vencedor. (BARRETO et al., 2013, p. 36-37).

Pode-se analisar que não se encontra em nenhuma empresa um líder o qual não saiba ou não se importe com seus subordinados, ele é o principal engajador desta equipe e não medirá esforços para conseguir que seus colaboradores estejam altamente motivados. Porém em algumas situações essa não é uma tarefa fácil.

Questão 13 – Como você avalia seus colaboradores? Qual a periodicidade?

Diante das respostas dos gestores entrevistados, notaram-se algumas percepções sobre as avaliações que os mesmos utilizam e sua periodicidade, conforme descreve o Entrevistado 20 *“Criei uma tabela com as dificuldades de cada colaborador, coisas que eles mesmos querem mudar ou aperfeiçoar dentro da loja, uma vez por semana eu trabalho diretamente com cada um, faço a avaliação junto do colaborador para que ele mesmo auto*

avaliie seus resultados.”. E o Entrevistado 4 complementa que *“Através do desempenho das tarefas com assiduidade e competência, avalio semanalmente”*.

No entanto, outra parte do grupo seguiu uma linha de raciocínio diferente, conforme explica o Entrevistado 6, que faz a avaliação *“Mensalmente, com feedback, ou sempre que identificar necessidade de mudança de comportamento.”*. O Entrevistado 11 reforça que *“Arriscaria dizer que diariamente. Mas sem dúvidas a cada final de mês fazemos um balanço (informal) sobre como foi a produtividade dele”*.

Ainda uma parte caracterizou sua avaliação como sendo diariamente, de acordo com as palavras do Entrevistado 22 *“Avalio todos os dias, desde as tarefas mais simples até as que exigem mais responsabilidade”*.

Todavia, uma minoria do grupo alega que não possuem uma periodicidade e nem traços específicos para a avaliação, segundo o Entrevistado 21 *“Não existe uma periodicidade, avalio continuamente”*. O Entrevistado 18 ressalta que: *“Avalio num modo geral e não por período.”*.

Logo, se verifica a riqueza das informações fornecidas pelos gestores, demonstrando seus traços e características diante de seu processo de avaliação de seus colaboradores. Esta avaliação é crucial para a tomada de decisão, são estas avaliações que vão subsidiar a decisão do mesmo.

O primeiro grupo em sua maioria dos gestores entrevistados se pressupõe que se utilizam das avaliações por competências, é um dos critérios mais utilizados na tomada de decisão dos líderes. As competências podem ser divididas em competências técnicas ou competências comportamentais, dependendo do que o gestor almeja atingir. (LEME, 2005).

As competências técnicas são tudo que o profissional precisa saber para desempenhar sua função, é o que ele necessita saber para ser um especialista na área em que atua. Por outro lado, estão as competências comportamentais, que são o que o colaborador deve demonstrar com o um diferencial competitivo, como planejamento, organização ou criatividade. (LEME, 2005).

Além disso, podem-se analisar outros traços de avaliação como a avaliação superior, conhecida popularmente como avaliação 90°, onde somente o líder avalia o colaborador e a avaliação conjunta, quando há a união da auto avaliação e a avaliação superior, é conhecida como avaliação 180°.

Não só há gestores que aplicam avaliações como aqueles que não sabem descrever ou não tem definidas as avaliações e nem a periodicidade que empregam, neste caso foi a minoria dos entrevistados onde se revela essa característica que não é nem um pouco positiva

em relação à gestão e à tomada de decisão. Onde a falta de critérios para avaliar os colaboradores pode acarretar em declínios de comunicação e confiança diante dos mesmos.

Ou seja, de maneira geral não há um processo de avaliação, em sua maioria os gestores utilizam-se de ferramentas que convém ser úteis e que julgam ser corretas que fornecem subsídios para avaliar e gerir seus colaboradores.

Questão 14 – Todas as pessoas da sua equipe têm tarefas, atividades e papéis definidos?

Nesta questão a maioria dos entrevistados afirmou que sim, sendo um percentual de 96% dos gestores entrevistados foram da opinião de que sim e descrevem suas percepções, conforme o Entrevistado 20 *“Sim, cada colaborador é responsável por um setor, eu trabalho diariamente com caderno de tarefas no qual vou delegando as tarefas a serem realizadas por cada um, é uma maneira fácil de conseguir até mesmo uma produtividade maior, pois cada tarefa tem seu tempo determinado.”*. Concordando no mesmo sentido, o Entrevistado 23 aponta que *“sim. Os papéis são definidos, mas existe a colaboração a parceria.”* Onde complementa sobre a parceria e cooperação entre os colaboradores.

Há outros gestores entrevistados que explicitaram seus pressupostos segundo descreve o Entrevistado 1 *“Sim, porém algumas vezes temos que adaptar, modificar, em alguma falta ou necessidade daquele momento”* e o Entrevistado 11 *“Sim! E o mais legal é que todos sabem fazer tudo na pizzaria: desde a massa até o atendimento. Esse é um dos nossos pilares: que todos saibam fazer tudo, ainda que tenham suas funções definidas e estabelecidas.”*

Contudo há uma minoria representando 4% que acredita que não, conforme descreve o Entrevistado 24 *“Não, todos fazem praticamente todas as atividades operacionais do negócio.”*

Observa-se, através dos dados apresentados, que é perceptível que os líderes estão atentos às tarefas e papéis definidos para cada colaborador, é fundamental que cada liderado possua o seu papel dentro da empresa e que saiba diferenciar as suas competências, que são de inteira responsabilidade do mesmo. Por mais que possuam as suas tarefas especificadas, eles têm a característica da cooperação, o que supõe que seus líderes os estimulam ao crescimento e trabalho em equipe.

É importante a questão trazida pelos gestores entrevistados de que os subordinados executam tarefas quando é necessário, no exemplo seria a falta de algum colega, porque eles se autodesenvolvem ajudando o próprio colega, aprendendo novas atividades que podem levá-

lo a uma futura promoção na empresa. Contudo, o líder deve ter o cuidado para não sobrecarregar o colaborador, pois assim ele não consegue realizar nem suas próprias atividades se está em exaustão.

Diante das alegações nota-se a presença de uma liderança democrática, onde os subordinados compreendem suas funções e tarefas, contudo não deixam de auxiliar os integrantes de sua equipe. Na visão de Xavier (2018), na liderança democrática, na maioria de suas elaborações, discussões ou criações da empresa, as obrigações são distribuídas por todos os membros da equipe, que participam das decisões e promovem democracia entre ambos.

Questão 15 – Você estimula a colaboração em equipe ou deixa cada um fazer suas funções separadamente?

Na questão 15, 96% dos gestores entrevistados responderam que estimulam a cooperação em equipe, conforme expressa o Entrevistado 6 *“Estimulo, acompanho e coloco novos desafios de aprendizado, aprender outras rotinas para desenvolver o conhecimento entre todos.”* O Entrevistado 20 traz um olhar voltado a testar seus colaboradores em diversas funções, onde alega que *“Apesar de cada um ter o seu setor definido, alguém sempre vai dar uma ajuda, ou uma opinião. Fazemos um rodízio de funções, em que cada 6 meses os colaboradores trocam de setores, assim cada um vai ensinando o outro como trabalhar no setor. Ninguém trabalha sozinho, sempre precisamos um dos outros, então somos uma equipe bem unida.”*.

Os entrevistados 2 e 5 concordaram em algumas falas como pode-se averiguar: o Entrevistado 5 afirma que *“Cada um sabe o que tem que ser feito, mas todos os dias surgem situações em que é necessário interagir, estimulando sim a equipe.”* enquanto o Entrevistado 2 reforça que *“Cada um tem sua função individual, mas temos vários trabalhos que são realizados em equipe, e são os trabalhos que saem melhores.”*.

Já o Entrevistado 12 corrobora que *“Nosso trabalho é de hospitalidade, vendemos sonhos às pessoas! Se não for em equipe não realiza”*. E uma minoria caracterizada por 4% respalda conforme descrito pelo Entrevistado 1 que *“Vai depender muito as circunstâncias.”*.

Observa-se que a maior parte dos gestores entrevistados estimula os seus colaboradores a se desenvolverem e auxiliarem em outras funções, a cooperação é fundamental para o progresso de uma equipe, dar apoio aos colegas torna os colaboradores mais ágeis e fiéis à empresa.

Um dos entrevistados trouxe uma perspectiva valorosa em relação aos sonhos e trabalho em equipe, que pode ser visto como uma liderança moderna onde o sucesso da

empresa necessita do sucesso primordial de sua equipe, não somente do triunfo de seu líder para se chegar ao vértice da glória. Para que essa vitória aconteça o líder precisa enxergar qual seu verdadeiro papel dentro de uma organização, portanto, o perfil do líder moderno atual é ampliar a sua função para contribuir no desenvolvimento de cada indivíduo da sua equipe e contribuir para o sucesso da sua organização. A arte de liderar é prover as pessoas oportunidades jamais experimentadas. O líder não tem o poder de transformar as pessoas, porém concede a essas pessoas que elas se desenvolvam e floresçam cada uma com seu objetivo e sonho de vida. (PETERS, 2013).

Questão 16 – Quanto utiliza o seu tempo em acompanhar/alinhar o desempenho das pessoas em suas atividades?

Nessa questão os líderes entrevistados tiveram várias alegações perante o tempo que se dedicam a acompanhar e alinhar o desempenho dos colaboradores nas atividades, conforme descrito pelo Entrevistado 11 *“Um turno por dia, todos os dias da semana: o turno da noite. Como trabalhamos juntos todas as noites, isso acontece naturalmente durante o horário de serviço.”*. Outro grupo declara que faz isso diariamente e que a forma varia, segundo afirma o Entrevistado 16 *“Diariamente faço isso através de relatórios de produção que eu mesmo criei”*, que vai de acordo com a alegação do Entrevistado 6 *“Com frequência diária, com pequenas reuniões.”*. E o Entrevistado 5 complementa: *“Diariamente observando orientando e semanalmente mais específico com planilhas e orientações individuais.”*

Outra parte do grupo frisa que utiliza 15 minutos a 30 minutos, segundo descreve o Entrevistado 24 *“Faço diariamente, em média 15 minutos por dia.”*. Também acrescenta o Entrevistado 3 *“30 min diariamente.”*

Contudo, há gestores que afirmam que utilizam metade do seu dia de trabalho, conforme relatado pelo Entrevistado 2 *“50% do meu dia de trabalho”*. Ainda, uma parte afirma conforme as palavras do Entrevistado 1 que *“Minha função é acompanhar e ajudar diariamente.”*

Analisa-se, com as respostas dos líderes entrevistados, que em sua maioria o acompanhamento e dedicação são diários, o que é relevante em uma gestão e tomada de decisão. Isso faz com que haja eficácia no processo decisório, pois as questões são analisadas em um tempo hábil.

Do mesmo modo, o Entrevistado 1 afirma que a função do líder é acompanhar e auxiliar no dia-a-dia, sendo de suma importância que o líder conduza sua equipe e a direcione. Nesse sentido, Maximiano (2012, p. 282) destaca que:

Liderança é a realização de uma meta por meio da direção de colaboradores humanos. A pessoa que comanda com sucesso seus colaboradores para alcançar finalidades específicas é um líder. Um grande líder é aquele que tem essa capacidade dia pós dia, anos pós ano, numa grande variedade de situações.

Em síntese os gestores das empresas de Pequeno Porte de São Francisco de Paula/RS demonstram sua capacidade de liderar e mostram-se ser líderes e não chefes diante dos seus colaboradores.

Questão 17 – Você contribui com ideias novas para sua equipe e departamento?

Com que frequência isso acontece?

Em sua grande parte, os gestores entrevistados responderam que sim, porém a frequência dessa participação é que foi diversificada pelos líderes, os mesmos citaram como realizam esse aporte dentro da empresa, como expressa o Entrevistado 6 que descreve: *“Para cada mês é montado um planejamento estratégico, onde são colocadas as ideias a desenvolver, ou de acordo com situações que vão surgindo novas ideias são criadas.”*. O Entrevistado 3 expõe como sendo mensal e cita *“Sim. A cada reunião mensal.”*.

Outra parte do grupo de entrevistados, traz que envolvem também os colaboradores para a criação e contribuição de ideias, é o que relata o Entrevistado 20: *“Sim, sempre tenho ideias ou algo novo para compartilhar, assim como cada colaborador também pode e deve expor suas ideias. Sempre que algum colaborador está desempenhando alguma tarefa em que não tem prática, faço-o ver a forma mais coerente e rápida de fazer e terminar a tarefa”*.

Ainda há líderes que não especificam a frequência, conforme expressa o Entrevistado 22: *“Sim, sempre buscamos melhorar nosso produto e a forma como fazemos, para que esteja da maneira como desejamos, e que principalmente deixe nossos clientes satisfeitos.”*. E o Entrevistado 8 sinaliza que *“Sim, a gente se reinventa e se ajusta q nossa demanda, são todos públicos diferentes, os shows trazem esse componente, sempre temos ideais para atrair público”*.

Já o Entrevistado 11 relata que não tem a frequência exata, porém supõe que aconteça semanalmente, descreve que: *“Com certeza. Não há uma frequência exata. Tem semanas em que falamos todos os dias sobre essas novas ideias, tem semanas em que colocamos em prática, tem semanas em que não fazemos nada. Acontece tudo de forma natural.”*. O que é compatível com a premissa do Entrevistado 16 *“Sempre que surge na necessidade. Às vezes semanal, mensal ou mais tempo”*.

Por fim, um pequeno grupo aduz que diariamente isso ocorre, é o que relata o Entrevistado 24 em sua fala “*Diariamente, pois como trabalho com moda que é uma atividade extremamente dinâmica estamos sempre instigando a criatividade de todos.*”.

Observa-se que a maioria busca acrescentar com novas ideias para a empresa e com os seus colaboradores. Uma característica destes gestores é a criatividade para transpor as ideias, muitos alegaram diversas formas de se fazer isso, seja em uma reunião, ou de forma natural, e em grande parte envolvem seus colaboradores nisso, o que é de fato uma forma eficaz de liderar, pois a tomada de decisão constantemente requer que os líderes desenvolvam novas ideias e novos questionamentos, um ingrediente para tal é a criatividade. Segundo Caravantes, Caravantes e Kloeckner (2005, p. 452) a “*criatividade é útil em todos os passos do processo de tomada de decisões.*”. A criatividade também auxilia a idealizar novas formas de impor e mensurar as alternativas.

A grande parte dos líderes possui um potencial criativo que está escondido, para que o mesmo se desperte, os líderes devem sair das direções psicológicas pré-traçadas que os envolvem e direcionar o problema para outras formas diferentes, ideias que o levem ao crescimento. (ROBBINS; JUDGE; SOBRAL, 2010)

É evidente que os líderes entrevistados se encaixam no líder expressado por Lacombe (2012, p. 246-247) que afirma:

Líderes são aprendizes perpétuos. A aprendizagem é o combustível essencial para o líder. O aprendizado constante é a fonte de energia que mantém a liderança acesa, que faz surgir o entendimento, novas ideias e desafios. Além de si próprio, o líder estimula também os seguidores a aprenderem.

Mediante o exposto verifica-se que os gestores estão preocupados em expor novas ideias seguir utilizando-se da criatividade para geri-las tanto para a empresa, quanto para com seus colaboradores, atingindo assim com valência seus objetivos e metas, não deixando de envolver e impulsionar os seus liderados neste processo.

Questão 18 – Você se interessa e buscar mais conhecimento sobre as atividades afins e assuntos relacionados à sua área de atuação?

Referente às respostas dos entrevistados 96% responderam que sim e acrescentaram suas convicções conforme descrito pelo Entrevistado 8 “*Sim, meu bar foi inspirado em bares Craft de Buenos Aires, e vou procurando ideias para sempre ficar com novidades.*” Os entrevistados ainda expõem como buscam esse conhecimento, relata o Entrevistado 20 que “*Constantemente, conhecimento é algo que tem que ser adquirido e colocado em prática, eu*

procuro conversar com gerentes que tem mais tempo de casa e mais experiência do que eu, e isso tem me ajudado muito, além dos estudos diários, livros e palestras online que busco assistir com frequência.”. Da mesma forma que a argumentação do Entrevistado 16: “*Sim. Busco ler notícias sobre e ouvir notícias. Conversar com pessoas na mesma área também acredito ser muito produtivo*”.

Por outro lado, há gestores que trazem a importância de se buscar conhecimentos conforme menciona o Entrevistado 23 “*Tanto eu como as funcionárias buscamos, pois se sabe que a qualificação é muito importante.*”. O Entrevistado 24 cita que “*Como trabalho em um ramo onde tudo muda com muita frequência é necessário sempre estar buscando conhecimento.*”.

Ainda há gestores que afirmam e falam sobre novos desafios, como descreve o Entrevistado 1 “*Sim, sempre atualizando o conhecimento, buscando novas ideias*”, já o Entrevistado 6 explicita que “*Sim, isto é executado com frequência.*”. E o Entrevistado 19 declara que está “*Sempre aberto a novos desafios.*”.

Contudo, 4% dos entrevistados alegaram que não estão em busca de novos conhecimentos, conforme cita o Entrevistado 13: “*Atualmente não*”.

Observa-se através das respostas dos entrevistados, que a maior parte dos líderes está em constante evolução à procura de conhecimentos seja por meio de livros, notícias ou até mesmo procurando outros gestores para se espelhar. Essa procura por outros gestores para obter conhecimento denomina-se Mentoria, o conceito vem em uma crescente nos dias atuais, não é de hoje que nas grandes empresas se espelha no funcionário mais antigo ou naquele que mais se destaca perante os outros funcionários. O foco da mentoria para as empresas é “ajudar a alcançar objetivos, aprimorando o seu negócio por que seu propósito é auxiliar o outro a encontrar um caminho mais promissor, tendo como o alvo o progresso e o crescimento pessoal e profissional do mentorado.” (GOMES, 2016, não paginado).

Os líderes precisam estar preparados para gerir e tomar decisões conforme aponta Chiavenato (2006), os líderes utilizam poder, influência e autoridade para conseguirem persuadir pessoas ou até mesmo grupos a realizar as atividades conforme seu desejo ou necessidade. O imprescindível, sobretudo, para que se exerça a liderança é que o indivíduo tenha conhecimento, informações e segurança sobre o que está fazendo, pois assim certamente seu poder de persuasão será ainda maior.

As questões 19, 20 e 21 estão interligadas, pois o assunto é *Feedback* na tomada de decisão e na gestão do líder.

Questão 19 – Quanto reserva do seu tempo para dar *feedback* a sua equipe?

As respostas dos entrevistados foram diversificadas, alguns optam por não ter um tempo específico para o *feedback* conforme descreve o Entrevistado 20 “*Não tem tempo estipulado, mas gosto de sempre dar uma conversada diária com cada colaborador e também me colocar à disposição caso alguém esteja com alguma dificuldade dentro da loja.*”. Assim como explica também o Entrevistado 24 “*Não tenho um tempo específico para isso, procuro dar *feedback* conforme observo situações que acontecem no dia-dia*”.

Entretanto outro grupo esclarece que faz os *feedbacks* diariamente, por semana ou até por mês, conforme descrito pelo Entrevistado 11 que “*Procuramos dar *feedbacks* em no máximo uma semana, quando o assunto é mais sério. No mais, quanto antes dermos o retorno, melhor.*”. Neste mesmo sentido, o Entrevistado 16 acrescenta que “*Não faço isso no momento. Mas informalmente sim em conversas semanais.*”. Por outro lado, o Entrevistado 5 salienta que “*Diariamente observando orientando e semanalmente mais específico com planilhas e orientações individuais.*” Semelhantemente a ações promovidas pelos entrevistados, citando o Entrevistado 9 “*Uma vez por mês chamo cada um individualmente para um *feedback* do mês*”.

Outro grupo de gestores entrevistados parte da premissa de um *feedback* diário segundo descrito pelo Entrevistado 22 onde afirma que “*Fazemos isso todos os dias*” e o Entrevistado 10 complementa que “*Sempre que necessário diariamente se preciso*”. Já o Entrevistado 21 alegou que “*Frequentemente conversamos sobre apontamentos que fiz... melhoras ou não sempre falamos*”.

Apesar de alguns gestores alegaram que se utilizam do *feedback* diariamente há gestores que aplicam uma vez por mês, o que demonstra uma variação na forma de liderar dos gestores. O *feedback* deve ser uma ferramenta para auxiliar o gestor em sua tomada de decisão e no gerenciamento de sua equipe, verifica-se que não há um tempo específico para aplicar-se o mesmo, contudo ele deve fazer parte sim do processo de gerir pessoas. Segundo Cohen e Fink (2003, p. 230) “*dar *feedback* pode ser comparado a segurar um espelho onde a pessoa vê como as outras pessoas a veem e descobrir como suas ações afetam os outros.*”. Isso significa que as próprias ações e estilo de liderança pode afetar até mesmo o tipo de *feedback* a ser aplicado por cada gestor.

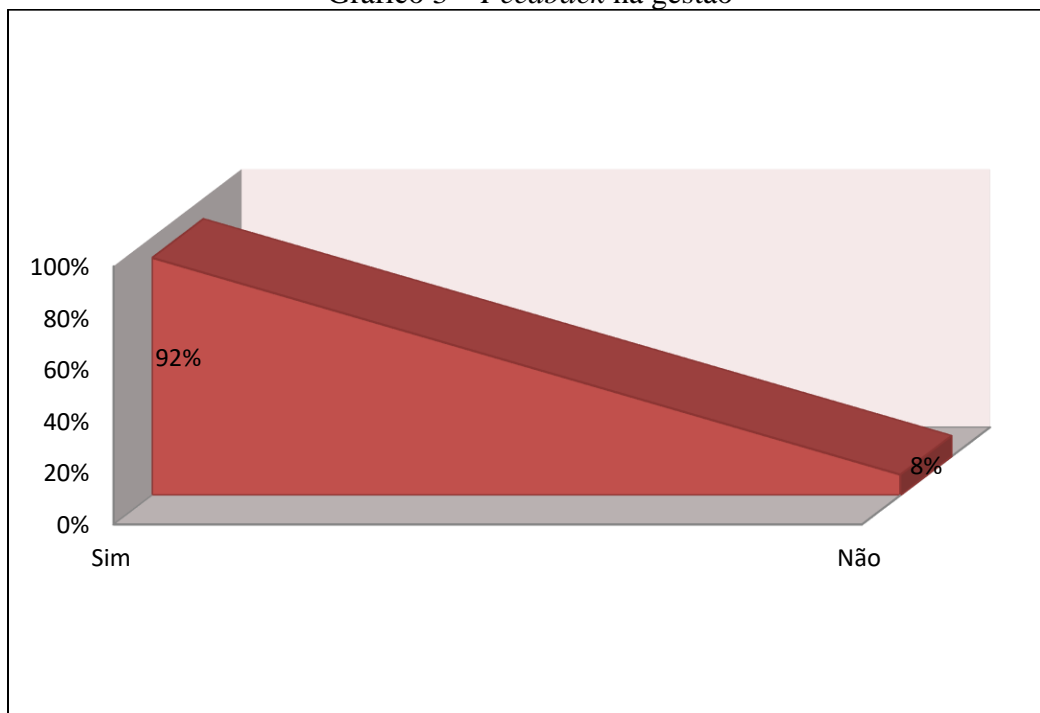
Também se apresenta a questão de empregar o *feedback* quando se achar necessário, conforme os estudos há quatro tipos de *feedback* que o gestor pode recorrer, o primeiro é o *feedback* positivo, que tem como objetivo reforçar um comportamento que deve ser repetido, o segundo é o *feedback* corretivo, que tem como finalidade modificar um comportamento, o

terceiro é o *feedback* insignificante, que faz com que o receptor não tenha certeza de seu propósito, e o último é o *feedback* ofensivo, que faz o receptor desprezar tanto o *feedback*, quanto lhe forneceu o mesmo. (WILLIAMS, 2005). Neste sentido se supõe diante das respostas dos gestores entrevistados que os mesmos se utilizam de dois tipos de *feedback*: o positivo e o corretivo.

Questão 20 – O *feedback* é algo comum da sua gestão?

Para análise da questão 20 optou-se na apresentação do Gráfico 3 para demonstrar a relevância e o percentual significativo em função da mesma.

Gráfico 3 – *Feedback* na gestão



Fonte: Elaborado pela acadêmica autora (2020).

Como se denota no Gráfico 3, o percentual em que os entrevistados responderam que sim foi de 92% dos gestores, apenas 8% responderam que não, verifica-se que o *Feedback* é uma das características do líder das empresas de pequeno porte de São Francisco de Paula/RS.

Analogamente aos estudos realizados na presente monografia, onde o *feedback* é parte indispensável do processo de orientação dos liderados para a exibição de um comportamento e desempenho adequados a uma determinada situação. Não é diferente na tomada de decisão, o *feedback* também está presente. Segundo Williams (2005, p. 1) “Oferecer *feedback* eficiente é uma das técnicas mais poderosas de comunicação.”. Desta

forma, na tomada de decisão o *feedback* deve ser constante tanto para o lado positivo quanto para o crescimento do profissional corrigindo os erros e influenciando em suas atividades.

O *feedback* se mostra importante também para eliminar ou minimizar os pontos cegos na comunicação entre o líder e o colaborador, conforme Cohen e Fink (2003, p. 235) “Os pontos cegos podem ser de natureza positiva ou negativa, mas enquanto permanecerem cultos para uma ou outra pessoa tendem a ser obstáculos para uma relação mutuamente benéfica.”. Em vista disso nota-se que o *feedback* faz parte da gestão dos gestores e supõe que diante da sua tomada de decisão os mesmos utilizam-se desta ferramenta para o gerenciamento de seus liderados.

Questão 21 – Você tem um processo específico para dar *feedbacks*? Seu *feedback* é estruturado?

Um grupo de gestores entrevistados declaram que não possuem um *feedback* específico conforme descrito pelo Entrevistado 11 “*Não, não temos. Acontece naturalmente, à medida que vamos percebendo as coisas acontecendo e a necessidade de falar sobre isso.*”.

Entrevistado 20 “*Na verdade não, ser o mais claro possível no momento para que o colaborador entenda o motivo do feedback*”, já o Entrevistado 22 traz outra percepção de sua forma de dar *feedbacks* onde alega que “*Específico não, fazemos o feedback como uma conversa informal, porém de forma clara e objetiva*”.

No entanto, há outro grupo afirmando que sim, que se utilizam de traços para dar o *feedback*, de acordo com Entrevistado 12 “*Hoje usamos ferramentas bem diretas! Pessoalmente, via WhatsApp ou vídeos*”. Ainda, o Entrevistado 5 explicita que “*Depende de cada pessoa e situação, mas existe uma forma correta, que é elogiar, ou seja, mostrar para a pessoa primeiro seus pontos fortes, todos tem algo, para depois mostrar os pontos a melhorar*”.

O Entrevistado 6 traz a percepção de ações a serem melhoradas, descreve que “*Sim, observa -se pontos a melhorar e pontos positivos, resultados alcançados.*”. O Entrevistado 9 acrescenta que “*Avalio o comportamento com os colegas, clientes, desempenho pessoal e vendas*”.

Analisa-se diante das respostas apresentadas pelos líderes entrevistados, que muitos obtêm o *feedback* como algo informal e que surge naturalmente durante as conversas, não tendo uma forma exata ou um processo específico para tal, o que se supõe que eles acreditam que não precisam de um *feedback* estruturado para utilizar com seus colaboradores,

mas que apenas uma conversa informal exaltando o motivo pelo qual estão aplicando o *feedback* já é necessário.

Ao contrário daqueles gestores que se utilizam também de tecnologias para auxiliar no *feedback*, hoje a tecnologia é uma aliada para o líder, cada vez mais emprega-se a mesma nas tomadas de decisões e processos dos líderes, e o líder deve estar atento pois para dar um *feedback* eficiente, são necessárias algumas habilidades, que podem ser consideradas conforme explica Ivancevich (2008, p. 278) “a capacidade de falar com clareza, de ouvir com cuidado, de coletar e analisar informações completas e de negociar o montante e a utilização dos recursos”. O líder deve munir-se destas habilidades para desempenhar uma tomada de decisão assertiva.

A forma como os gestores utilizam o *feedback* mostra que eles empregam com ferramentas do cotidiano e que geralmente não são formais, supõe que os mesmos não buscam formas de aperfeiçoar a forma de passar este *feedback*. Demonstram também que não possuem conhecimento para aplicação do mesmo.

Diante das alegações, nota-se que não há um processo estruturado que os líderes utilizam para dar *feedback*, utilizam-se de meios e formas variadas, que segundo os mesmos varia dependendo da situação e do colaborador.

A falta de um *feedback* estruturado pode afetar a forma de integração entre líder e liderado, é desestimulante e desvantajoso ser mal interpretado ou mal avaliado com base em algum comportamento ou ação da qual não possui consciência, é impossível mudar aquilo que não se tem conhecimento. (COHEN; FINK, 2003). As pessoas podem mais facilmente alterar erros ou consequências tendo informações sobre o efeito de seu comportamento do que não as tendo. (COHEN; FINK, 2003). Desta forma, o *feedback* estruturado tem um efeito muito satisfatório, onde gera uma relação de confiança e desenvolvimento profissional do colaborador.

Após as análises das entrevistas com os gestores, a próxima análise apresentada refere-se ao questionário aplicado aos colaboradores, exposto na próxima sessão.

10.2 QUESTIONÁRIO COM COLABORADORES

Para identificar o estilo de liderança dos líderes aplicou-se um questionário aos colaboradores, o questionário do Estilo de Liderança, conforme idealizado por Northouse (2001), que se fundamenta nos estilos propostos pelo —*Leadership Grid*], de Blake e Mouton (1964). As questões medem comportamentos voltados para as tarefas e os comportamentos

voltados para os relacionamentos, as mesmas foram montadas segundo a percepção dos sujeitos no formato 70 Likert com cinco opções de respostas (Totalmente de acordo, De acordo, Em dúvida, Em desacordo e Totalmente em desacordo).

Seguindo para análise do questionário, no Quadro 11 são expostas as características socioeconômicas da amostra de colaboradores:

Quadro 11 – Caracterização da amostra de colaboradores

Itens	Opções	Quantidade	%
Gênero	Feminino	23	74,2%
	Masculino	8	25,8%
Escolaridade	Ensino Fundamental Incompleto	1	3,2%
	Ensino Fundamental Completo	3	9,7%
	Ensino Médio Completo	19	61,3%
	Ensino Médio Incompleto	0	0
	Superior Completo	7	22,6%
	Pós-Graduação	1	3,2%
Tempo de Serviço	Até 2 anos	11	35,5%
	De 2 a 5 anos	11	35,5%
	De 5 a 10 anos	4	12,9%
	Mais de 10 anos	5	16,1%
Faixa Etária	Até 21 anos de idade	6	19,4%
	De 22 a 44 anos de idade	18	58,1%
	Acima de 44 anos de idade	7	22,6%
Segmentação da Empresa	Comércio	22	71%
	Serviços	9	29%
	Indústria	0	0

Fonte: Elaborado pela acadêmica autora (2020).

Objetivando analisar o predomínio em relação ao gênero, nos dados do Quadro 11 nota-se um percentual ainda maior da presença de mulheres nas empresas com 74,2% do percentual e 25,8 % dos colaboradores são do sexo masculino.

Em relação à escolaridade dos colaboradores, pode-se perceber que em sua maioria possuem o Ensino Médio Completo com um percentual de 61,3%, os colaboradores que possuem Ensino Superior Completo têm um percentual de 22,6%, seguindo com 9,7% os que

possuem Ensino Fundamental Completo, 3,2% possuem Pós-Graduação, isso equivale a apenas 1 colaborador e também apenas 1 colaborador possui Ensino Fundamental Incompleto.

O tempo de serviço dos colaboradores é em média de 7 anos. Os colaboradores que estão de 2 a 5 anos representam 35% e os que estão até dois anos representam o mesmo percentual. Já os que trabalham há mais de 10 anos representam 16,1% e os que estão de 5 a 10 anos representam 12,9%.

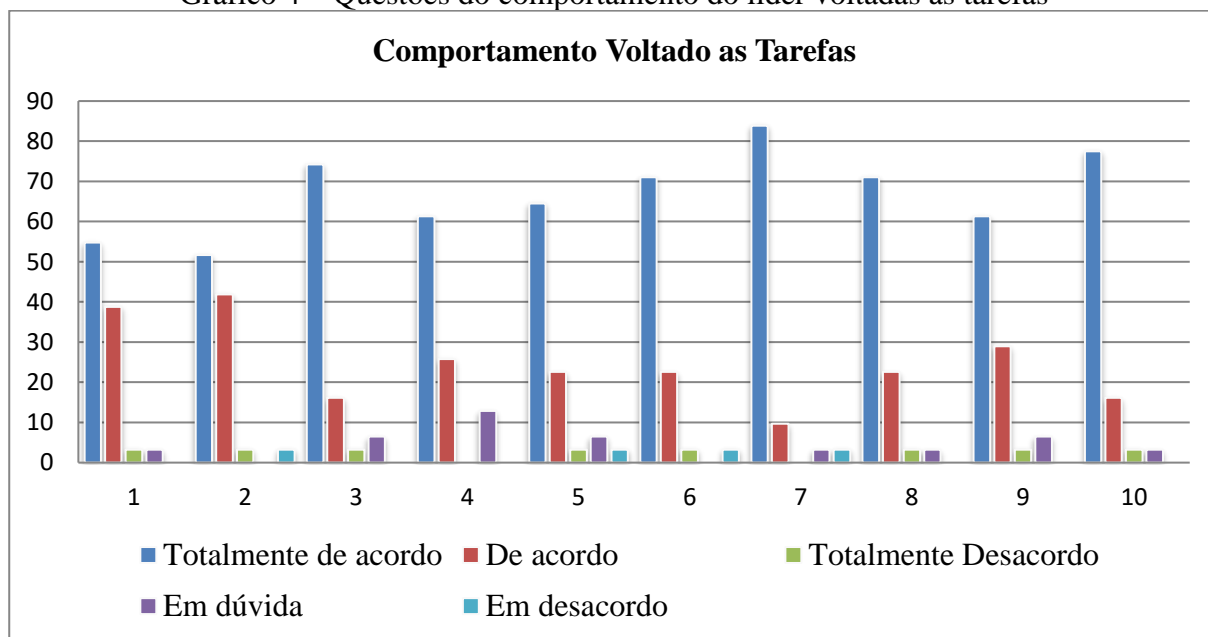
A idade dos colaboradores varia, sendo que 58,1% possuem idade entre 22 e 44 anos, 22,6% possuem mais de 44 anos de idade e 19,4% tem até 21 anos de idade.

O percentual de segmentação das empresas já era previsto, pois conforme os dados estimados em pesquisa do SEBRAE (2019) referentes ao ano de 2018, 44% das empresas de pequeno porte de São Francisco de Paula/RS são do segmento comercial e 40% do segmento de serviços. O percentual de colaboradores trabalhando no comércio foi de 71% e 29% em serviços.

Dado o exposto das informações sobre os colaboradores, se faz analisar as respostas ao questionário aplicado.

A análise foi dividida em dois gráficos, o Gráfico 4 refere-se às questões ímpares, em que se analisa o comportamento voltado às tarefas do líder. As questões sobrepostas ao gráfico se referem às questões de número 1, 3, 5, 7, 9, 11, 13, 15, 17 e 19 do Apêndice B.

Gráfico 4 – Questões do comportamento do líder voltadas às tarefas



Fonte: Elaborado pela acadêmica autora (2020).

Através do Gráfico 4 pode-se analisar na primeira questão que se refere: **“Diz aos membros do grupo o que eles supostamente devem fazer”** que o percentual que concorda totalmente com o líder foi de 54,8%, os que estão de acordo obtém um percentual de 38,8%, alguns dos colaboradores ficaram em dúvida quanto a este comportamento, a partir do que denota-se um percentual de 3,2% e uma minoria está totalmente desacordo com este comportamento que representa um percentual também de 3,2%. Ou seja, há uma relevância na liderança dos gestores das empresas de Pequeno Porte de São Francisco de Paula/RS, sendo mais da metade dos entrevistados os que concordam totalmente com o líder e se somarmos os que estão de acordo obtém-se uma porcentagem de 93,6% sendo positiva aos líderes.

A questão 3 representada no Gráfico como 2, refere-se: **“Estabelece padrões de performance para os membros dos grupos.”** Na presente questão, 51,7% dos colaboradores responderam que estão totalmente de acordo, já os que estão de acordo representam um percentual de 41,9%, uma minoria alega que está em desacordo com seu líder nesta questão, o que representa 3,2%, a mesma proporção também se mostrou totalmente desacordo com seu líder imediato. Neste sentido, nota-se que os líderes estão sim estabelecendo padrões para com o seu grupo de subordinados, pois 93,6% concordam totalmente ou estão de acordo com esse comportamento do seu líder. É importante que o líder estabeleça padrões para seus colaboradores, pois conforme cita Marques (2016, não paginado):

Seja qual for a teoria de liderança adotada, o líder precisa sempre ser alguém inspirador, motivador e desenvolvedor. Nesse sentido, deve possuir habilidades e competências de gestão e desenvolvimento humano, a fim de alcançar a alta performance de sua equipe e, conseqüentemente, grandes resultados para a empresa.

O planejamento do líder também deve estar alinhado para desenvolver padrões que se intensificam e que estejam em alta performance com seus subordinados. Supõe-se que os gestores em questão estão qualificados e aptos em relação aos padrões que seguem devido ao alto percentual que concordam com os mesmos.

Na questão 5, enumerada no Gráfico como 3, que expressa se o líder **“Faz sugestões de como resolver os problemas”**, o percentual que está totalmente de acordo é numeroso e reflete um percentual significativo de 74,2%, os que estão de acordo corresponde ao percentual de 16,1%, nesta questão elevou-se o percentual dos colaboradores que estavam em dúvida, nesta questão o percentual foi para 6,5% e, por fim, 3,2% estão em totalmente desacordo.

Observa-se nesta questão, que 90,3% dos entrevistados acreditam que o líder faz sugestões diante à resolução dos problemas, de maneira idêntica aos estudos apresentados

nesta monografia, em que a tomada de decisão também está interligada com o processo de resolução de problemas. Quando os líderes tomam decisões, eles procuram identificar alternativas e delimitam aquela que seria viável para a situação.

Pode-se observar diante das respostas, que os líderes possuem uma característica marcante que é a criatividade, pois conforme o autor Taylor (1976, p. 25) explicita seus pressupostos dizendo que os “[...] indivíduos criativos podem não raro efetuar muito mais, com muito menor despesa, do que outras pessoas. Os criativos e inventivos podem resolver problemas sem muito equipamento caro que talvez seja necessário aos homens de menor talento.” Para Robbins, Judge e Sobral (2010), a criatividade tem a ver com o humor do ser humano. As pessoas de bem com a vida tendem a ser mais criativas, assim tem mais ideias, são mais flexíveis, abertas, o que gera mais opções e resoluções de problemas em tomada de decisões. Analisa-se esta, portanto, como uma característica dos gestores das empresas de pequeno porte de São Francisco de Paula/RS.

Diante da questão 7, enumerada no Gráfico como 4, que equivale a questão que o líder **“Torna a sua perspectiva clara para os outros”**, a porcentagem correspondente à resposta totalmente de acordo foi de 61,3%, os subordinados que estão de acordo com o seu líder foram de 25,8% e 12,9% ficaram em dúvida perante a essa questão. Nenhum dos subordinados discorda ou discordam totalmente do líder neste quesito.

O percentual dos colaboradores que concordam que o líder torna a sua perspectiva clara para os outros é de 87,1%, o que significa um grande ponto positivo em relação ao comportamento dos líderes, o que pressupõe um líder com características conscientes de seus atos, e que além de tudo passa uma visão clara de si mesmo para seus subordinados, e também a visão externa de sua liderança.

No que se descreve na questão 9 **“Desenvolve um plano de ação para o grupo”**, enumerada no Gráfico como 5, os liderados expressaram sua total concordância com um percentual de 64,5%, estando 22,6% de acordo, uma parcela com percentual de 3,2% discorda totalmente e o mesmo percentual está em desacordo com seu líder. Nessa questão os subordinados voltam a ficar em dúvida com um percentual de 6,5% sobre a questão.

Verifica-se, através das respostas apresentadas, que 86,6% dos entrevistados concordam que o líder desenvolve planos de ação para o grupo. Os líderes atuais devem estar preparados para enfrentar desafios e desenvolver planos que auxiliam tanto os colaboradores quanto a empresa. Um líder é o representante de seus colaboradores, é nele que a sua equipe se espelha, neste contexto pode-se analisar que o líder deve manter uma postura e conceitos amplamente apurados, para que assim carregue consigo a imagem da

empresa pela qual ele faz parte. Dado o exposto, é notável que os líderes estão sim desenvolvendo planos para seus colaboradores e que essa é uma característica bastante positiva do comportamento voltado às tarefas.

Em continuidade com as respostas dos colaboradores entrevistados, na questão 11 enumerada no Gráfico como 6, pergunta-se referente ao comportamento do líder no que reflete a que “**Define as responsabilidades de cada membro do grupo**” os subordinados remetem que 71% concordam totalmente, já os que estão de acordo representa um percentual de 22,6%, os mesmos não ficaram em dúvida neste item, porém estão em desacordo ou totalmente em desacordo com o líder, com um percentual de 3,2% cada um.

Percebe-se diante desta questão, que 93,6% dos colaboradores julgam que seus líderes definem as responsabilidades de cada subordinado, é indispensável que cada colaborador tenha suas funções e tarefas definidas.

A responsabilidade em questão vai ao encontro da missão moral, já que a missão moral é aquela onde se apresenta um desafio ou problema para o coletivo resolver, o líder recorre ao critério de responsabilidade, valores ou até mesmo habilidades, estes líderes almejam evidenciar o conteúdo moral em sua atividade. (MAXIMIANO, 2012). Dessa forma definindo as responsabilidades fica mais fácil de tomar uma decisão quando se é necessário, pois se sabe onde está cada incumbência e qual o setor.

Na questão 13, referida no Gráfico como 7 expõe-se a seguinte questão diante do comportamento do gestor: “**Esclarece o seu próprio papel no grupo**”. Diante da afirmação, os colaboradores afirmaram com 83,9% que os líderes das empresas de pequeno porte de São Francisco de Paula esclarecem seu próprio papel no grupo concordando totalmente com essa afirmação. Os que estão de acordo possuem um percentual de 9,7%. Com um percentual que vem se mantendo de 3,2% estão em desacordo com essa afirmação e 3,2% ficaram em dúvida.

Verifica-se que 93,6% dos subordinados concordam que o líder elucida o seu próprio papel diante do seu grupo, o que demonstra sua autoridade e que pode explicitar uma liderança com traços autoritários. Em conformidade com a opinião de Maximiano (2010), onde nota-se que o estilo autocrático pode ser visto como a fusão de poder de decisão no líder e quanto mais condensado o poder de decisão no líder, mais autocrático é seu comportamento ou estilo.

No que tange à questão 15 referida no Gráfico como 8, descreve-se a seguinte afirmação quanto ao trabalho do líder: “**Fornece um plano de como o trabalho deve ser feito**”, 71% dos colaboradores concordam totalmente com a afirmação, 22,6% estão de

acordo, há colaboradores que se mantêm em dúvida, o que representa 3,2%, contudo 3,2% estão em totalmente desacordo nesta indagação.

Analisa-se que 93,6% dos colaboradores acreditam que os seus líderes fornecem um plano de como o trabalho deve ser feito. Esse é um belo exemplo de um líder, ele possui sempre um plano e ações para alcançar os objetivos propostos, e para isso está sempre aberto às mudanças. Conforme afirma Peters (2013, p. 34), “Ninguém está a mais de 0,6 segundos de outra pessoa”, o líder precisa estar também atento às tecnologias e aos trunfos que lhes são permitidos para atingir seus objetivos e saciar a ansiedade de seus subordinados.

Encaminhando-se para a penúltima questão, que expressa o comportando voltado à tarefa do líder, se descreve a questão 17 referida no Gráfico como 9, onde se traz a seguinte afirmação aos colaboradores perante o comportamento do líder: “ **Fornece critérios para o que é esperado do grupo**”, a porcentagem correspondente ao totalmente de acordo foi de 61,3%, sendo as demais: 29% para de acordo, 6,5% para dúvida e 3,2% para totalmente em desacordo.

Observa-se que 90,3% concordam que o líder fornece critérios para o que é esperado do grupo, esse é um grande desafio do líder atual em conservar a relevância e o significado do propósito, das metas e da abordagem da equipe, apesar de que um líder deve ser participativo com o trabalho em equipe, e pode/deve contribuir, ele deve manter uma distância da equipe em obrigação à sua função de liderança. (KATZENBACK; SMITH, 1994).

A última questão do comportamento do líder voltada à tarefa, é se o mesmo “**Encoraja os membros do grupo para fazer um trabalho de qualidade**”, diante do enunciado o percentual que concorda totalmente com o líder foi de 77,5%, todavia os que estão apenas de acordo configuram um percentual de 16,1%. Os que discordam totalmente estão entre 3,2% e os que ficaram em dúvida correspondem a 3,2%.

Denota-se mais uma característica presente dos líderes das empresas de pequeno porte de São Francisco de Paula que é ter crença naquilo que ele faz, 93,6% concordam que o líder encoraja os membros do grupo para fazer um trabalho de qualidade.

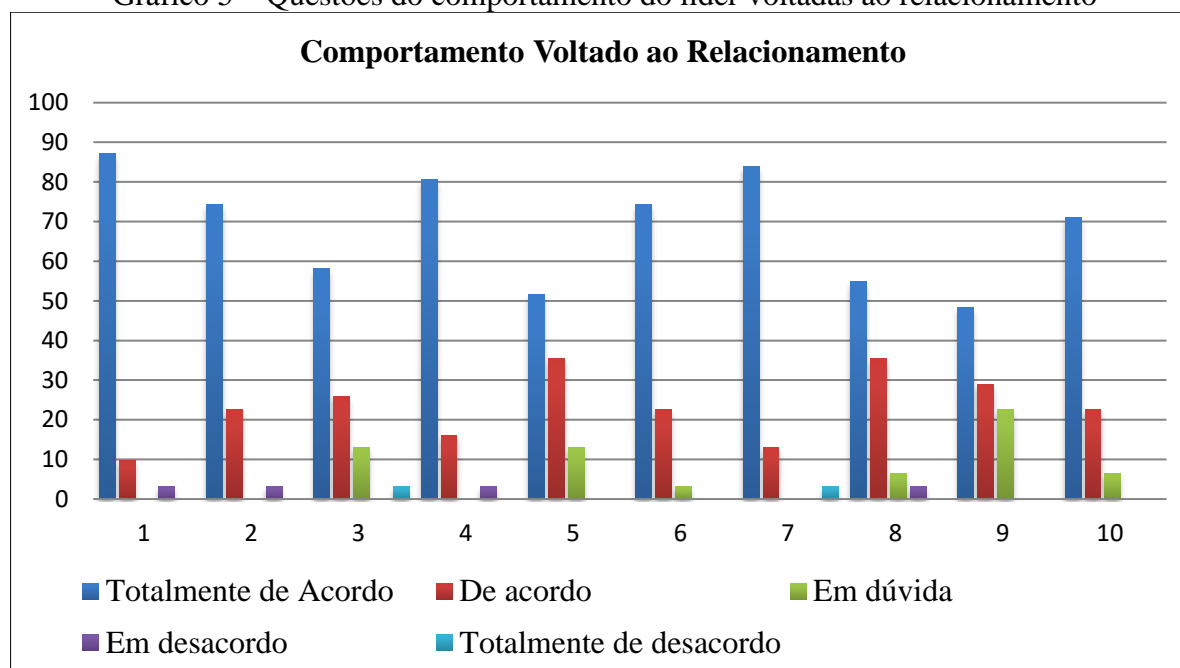
O autor Lacombe (2012, p. 253) expressa que

[...] ninguém pode seguir alguém que não acredite no que está fazendo. O líder encoraja os seguidores e mostra às pessoas que elas podem vencer. O encorajamento é a maneira dos líderes se relacionarem. Os líderes atraem os seguidores por sua fé na capacidade das pessoas para se adaptar, crescer e aprender.

Atualmente, a gestão pede um líder e não um chefe, os liderados confiam e se espelham no líder para realizar suas tarefas e desafios rotineiros. Na empresa, o líder é aquele que age e não apenas dialoga.

Seguindo a análise do questionário dos colaboradores, examinam-se as questões pares que são elaboradas para verificar o comportamento voltado ao relacionamento do líder. As questões sobrepostas ao Gráfico 5 se referem às questões de número 2, 4, 6, 8, 10, 12, 14, 16, 18 e 20 do Apêndice B.

Gráfico 5 – Questões do comportamento do líder voltadas ao relacionamento



Fonte: Elaborado pela acadêmica autora (2020).

A primeira questão a ser analisada do comportamento voltado ao relacionamento do líder, é a questão 2 referida no Gráfico como 1, que afirma que o líder “**Age amigavelmente com os membros do grupo**”, desta afirmação 87,1% dos colaboradores responderam que concordam totalmente, 9,7% estão de acordo e uma minoria que representa 3,2% está em desacordo neste item com seu líder.

Observa-se através das respostas dos entrevistados, que os líderes agem de forma amigável com os membros do grupo, o que significa uma característica voltada às pessoas, um líder que se mostra amigável detém confiança dos seus subordinados.

Isso mostra que na atualidade os líderes utilizam de características próprias e traços que marcam sua trajetória dentro da empresa, tais como: a personalidade, aspectos físicos e habilidades intelectuais. Estas características influenciam diretamente na tomada de decisão. (MAXIMIANO, 2010).

A segunda questão é a de número 4 referida no Gráfico como 2, que estabelece a seguinte afirmação “**Ajuda os outros a sentirem-se confortáveis no grupo**”, o percentual que está totalmente de acordo foi de 74,2%, bem como os que estão de acordo que representa 22,6%, entretanto depara-se com um percentual que está em desacordo que explicita uma porcentagem de 3,2%. Isso significa que o líder que está dirigindo essa empresa tem uma característica humana, ou seja, os seus colaboradores se sentem confortáveis diante da sua gestão, com essa abertura tendem a ser flexíveis e acreditarem no propósito. O que pode ser visto como uma característica da liderança democrática. Onde o líder democrático orienta, educa e motiva, além do mais utiliza mais a persuasão e raramente a coerção e, principalmente, atribui confiança aos subordinados.

Como caracteriza Chiavenato (2006), o segundo tipo de liderança é a democrática, que por sua vez traz características marcantes como: as diretrizes são debatidas pelo grupo, estimulado e assistido pelo líder; o próprio grupo esboça as providências; o líder procura ser um membro normal do grupo, em espírito, sem encarregar-se muito de tarefas.

Na questão 6 referida no Gráfico como 3, compete ao líder que “**Responde favoravelmente às sugestões feitas por outros**”, obteve-se as seguintes conclusões: que 58,1% concordam totalmente, 25,8% estão de acordo, não obstante 3,2% encontram-se em totalmente desacordo e 12,9% permaneceram em dúvida diante da alegação. Constata-se, diante dos percentuais apresentados, que a porcentagem dos liderados que estão totalmente de acordo é a menor do que as questões anteriores, o que pode significar que seu líder não responde tão bem às sugestões dos liderados. Contudo, se somarmos os percentuais que estão totalmente de acordo e de acordo obtêm-se a porcentagem de 83,9% o que pode retratar uma característica de uma liderança participativa por parte de líder e liderado, onde sugere-se que “o líder dialoga com os liderados, solicitando e usando suas sugestões, mas é ele quem toma as decisões finais.” (MOSCOVICI, 2012, p. 194).

No que se explana na questão 8 referida no Gráfico como 4, o líder “**Trata os outros de forma justa**”, os subordinados apontam uma satisfação com seu líder onde 80,7% dos entrevistados concordaram totalmente, 16,1% seguiram de acordo e apenas 3,2% apresentam-se em desacordo. Diante das alegações, observa-se que o líder possui uma gestão ética, voltada ao tratamento justo e igualitário perante aos membros de sua equipe, é possível indagar essa assertiva diante do percentual dos que concordam totalmente e que estão de acordo, que somam uma porcentagem de 96,8%.

Em face da questão 10 referida no Gráfico 2 como 5, procura-se analisar o líder em vista de: “**Se comporta de uma maneira previsível para os membros do grupo**”, o

percentual correspondente ao totalmente de acordo foi de 51,6%, já os que estão de acordo são de 35,5% e 12,9% ficaram em dúvida. Percebe-se que nenhum dos entrevistados ficou em desacordo nesta questão. O que pode transparecer uma empresa que zela pela ética e equidade. Tal qual à fala do autor Alencastro (2012, p. 63) onde afirma que:

A empresa ética é aquela que cumpre com seus compromissos e age de forma honesta com todos os que mantêm relacionamentos com ela, sendo que esses compromissos refletem expectativas éticas da sociedade como um todo.

É de relevância que o líder necessita de ética para seu processo decisório, se pressupõe que os líderes destes colaboradores entrevistados contêm essa característica e que usufruem a mesma em seu processo decisório.

No que corresponde a questão 12 referida no Gráfico 2 como 6, elucida-se sobre a comunicação do líder e pressupõe que o líder “**Comunica-se ativamente com os membros do grupo**”, 74,2% dos entrevistados afirmaram que concordam plenamente, um percentual de 22,6% ficou de acordo e a minoridade, com uma porcentagem de 3,2%, se posicionaram em dúvida.

A comunicação deve ser clara e assertiva entre o líder e os liderados, pode-se sugerir que os líderes possuem sim uma comunicação ativa e perceptível com seus colaboradores, isso se dá com a soma dos subordinados que responderam que concordam totalmente e que estão de acordo, o que soma um total de 96,8% o que é satisfatório para o sucesso de uma empresa e de sua equipe.

Verifica-se diante das respostas, que nenhum dos colaboradores discordou, o que pode significar que uma das características consideráveis é a comunicação nos líderes das empresas de pequeno porte de São Francisco de Paula/RS.

Para a análise diante do bem-estar, verifica-se através da questão 14 referida no Gráfico como 7 a seguinte afirmação: “**Demonstra preocupação com o bem-estar pessoal dos outros.**” Os colaboradores avaliaram em somatório de 83,9% com totalmente concordo, 12,9% estão de acordo e 3,2% discordam totalmente com a alegação. É notável que diante dos percentuais que estão de acordo, os líderes estão sim preocupados com o bem-estar de seus colaboradores. Um colaborador saudável, mantém sua produtividade e é capaz de atingir níveis maiores de satisfação.

Atualmente as empresas, com auxílio da área de gestão de pessoas, têm se voltado a valorizar e apoiar o colaborador, Bohlander (2015, p. 5) explica que “o capital humano é intangível e as empresas não podem gerenciá-lo da mesma maneira que gerenciam trabalhos,

produtos e tecnologias.” Dessa forma, obriga-se a ter outro olhar para os colaboradores que estão atuando na linha de frente da empresa.

A sétima questão do questionário a ser explicitada, é a de número 16 referida no Gráfico 2 como 8, é se o líder “**Demonstra flexibilidade na tomada de decisões**”, o percentual de 54,8% foi de entrevistados que concordaram totalmente, 35,5% ficaram de acordo, 6,5% obtiveram dúvida e 3,2% se opuseram e discordaram com a afirmação. Pondera-se com as respostas dos subordinados que a tomada de decisão dos líderes é flexível, ou seja, apresenta subsídios para acreditar-se que os líderes possuem em sua tomada de decisão, a compreensão e a capacidade de escolha para com seus colaboradores.

O que pode demonstrar a característica de uma liderança situacional, onde é “[...] aquela que se adequa a cada situação. Nesse caso, o líder é flexível, tem uma percepção aguçada e molda sua gestão conforme a necessidade do grupo.” (MARQUES, 2016, não paginado).

A questão que representa a análise de sentimentos e pensamentos, é a questão número 18 referida no Gráfico como 9, onde se aplica a seguinte afirmação aos entrevistados diante do comportamento do gestor, questionando se o mesmo “**Revela pensamentos e sentimentos para os membros do grupo**”. Um percentual de 48,4% dos entrevistados alegou que concordam totalmente, 29% estão de acordo e 22,6% auferiram dúvida diante da assertiva. Se efetuar-se a soma dos que estão de acordo e concordam totalmente com a indagação o percentual corresponde a 77,4%. Dentre as questões voltadas ao relacionamento, essa foi a que teve um percentual menor que as outras questões perante aos que concordam totalmente e os que estão de acordo e foi a única em que o percentual de dúvida foi maior do que as demais. O que se pressupõe é que os líderes possuem um perfil reservado no aspecto do modo de pensar e sentir.

A última questão a ser analisada, é a de número 20 referida no Gráfico como 10, onde se enuncia que o líder “**Ajuda os membros do grupo a se entenderem**”. Em relação à assertiva, os entrevistados responderam que 71% concordam plenamente, 22,6% estão de acordo e uma parcela menor de 6,5% ficaram em dúvida.

Conclui-se que o líder possui uma característica de facilitador, isto é, tem a estratégia de auxiliar os seus liderados a conduzirem seus relacionamentos dentro da empresa, identificando e implantando o significado do coleguismo e cooperação entre ambos.

10.3 CONSIDERAÇÕES SOBRE A ANÁLISE DOS DADOS

No presente capítulo, busca-se apresentar as conclusões sobre as análises da pesquisa, bem como relacionar as mesmas com os objetivos propostos nesta monografia. Além disso, explicar a relação entre as questões que evidenciam como a influência dos estilos de liderança pode influir na tomada de decisão e quais são os principais critérios utilizados pelos líderes em relação à gestão de pessoas.

O primeiro objetivo, que visa realizar um estudo teórico sobre a liderança, tomada de decisão e gestão de pessoas, foi realizado através de pesquisas bibliográficas, onde permitiu aprofundar os estilos de liderança existentes, como é realizada a tomada de decisão e quais subsídios o líder utiliza para a mesma. Diante do quesito gestão de pessoas pode-se esclarecer como ela dá apoio ao líder e aos colaboradores, bem como clarifica a sua evolução diante da tomada de decisão.

A primeira questão a ser relacionada, busca responder o objetivo que é estabelecer relações significativas entre os meios que o líder utiliza para a tomada de decisão e quais são os desafios perante à empresa, para isso relacionam-se as questões 07 e 13 da Entrevista com os gestores. Mostram-se através do Quadro 12 as descrições dos gestores entrevistados.

Quadro 12 – Forma e periodicidade de avaliação X desafios perante os colaboradores

FORMA DE AVALIAÇÃO
Por meio de <i>feedback</i> Avaliação junto com o colaborador Balanço informal sobre produtividade Tabela com dificuldades de cada colaborador Colaborador se auto avalia Desempenho/Avaliação das tarefas
PERIODICIDADE
Diariamente Semanalmente Mensalmente
DESAFIOS
Falta de comprometimento Falta de profissionalismo Estratégia mal elaborada Necessidade de sempre atingir metas

Fonte: Elaborado pela acadêmica autora (2020).

Verifica-se através das respostas, a relação da avaliação por competências, que é um dos critérios mais utilizados na tomada de decisão dos líderes. As competências podem ser divididas em competências técnicas ou competências comportamentais, dependendo do que o gestor almeja atingir, correlacionado com os desafios diante do comportamento dos colaboradores, que são a falta de comprometimento e a falta de profissionalismo. Já avaliação por competência técnica, também utilizada como um dos meios para a tomada de decisão, onde se caracteriza como tudo que o profissional precisa saber para desempenhar sua função, se relaciona com o desafio de uma estratégia mal elaborada e a necessidade de sempre atingir metas.

A segunda questão a ser relacionada, é voltada ao objetivo de analisar quais são os critérios utilizados pelos líderes na tomada de decisão, para isso relacionam-se com as questões 08 e 11 da entrevista com os gestores. Segue no Quadro 13.

Quadro 13 – Critérios para a tomada de decisão X tomada de decisão negativa

CRITÉRIOS UTILIZADOS PELOS LÍDERES
Racionalidade Resultados numéricos Capacidade intelectual Senso de justiça Diálogo Avaliação dos prós e contras Calma Respeito Fator financeiro/Saúde financeira Imagem do negócio Bem-estar do colaborador Responsabilidade Bom senso Avaliação da vontade de aprender e crescer por parte do colaborador Ética
REPERCURSÃO NEGATIVA DE TOMADA DE DECISÃO
Decisões de cabeça quente Agir sem pensar Deixar de pontuar questões rotineiras Vícios negativos de rotina

Fonte: Elaborado pela acadêmica autora (2020).

Observa-se que os critérios utilizados na tomada de decisão dos gestores podem não repercutir positivamente, os mesmos frisam utilizarem da calma, porém pode-se relacionar este critério com a repercussão de tomar a decisão de cabeça quente. Utilizam-se do critério da racionalidade, mas algumas ações geraram desconforto por agirem sem pensar. Outros critérios englobam o resultado numérico e a imagem do negócio que, se não se cumprem estes critérios, se supõe que podem levar a vícios de rotina e descontinuação de pontuar questões rotineiras.

A terceira questão a ser relacionada, objetiva verificar quais são os principais traços e características que os líderes utilizam para exercer uma boa gestão, relacionam-se à questão 5 e 6 da entrevista com os gestores, conforme exposto no Quadro 14 a seguir.

Quadro 14 – Formas de influência X principais características do líder

FORMA QUE AS CARACTERÍSTICAS E TRAÇOS PODEM INFLUENCIAR
Traços de personalidade Personalidade fraca ou forte características próprias de cada gestor como paciência e mente aberta Aprender com os próprios erros Trazer a equipe para o seu lado Pelas nossas emoções Pela forma que fomos criados
PRINCIPAIS CARACTERÍSTICAS DO LÍDER
Influenciar os liderados para serem futuros líderes Paciente Ser um motivador Ouvinte Mentor Dar <i>feedbacks</i> Delegar tarefas

Fonte: Elaborado pela acadêmica autora (2020).

Diante da relação das questões apresentadas pode-se analisar que os líderes possuem sim, traços de características que norteiam a tomada de decisão. A forma de influenciar afirmada pelos gestores se correlaciona com as características de sua gestão, como se pode

verificar no Quadro 14, tanto pela forma que os mesmos foram criados até mesmo pela forma de delegar as tarefas.

A última questão a ser relacionada é sobre os estilos de liderança com a tomada de decisão, que é relacionada através das questões 4, 6 e 16 do questionário aplicado aos colaboradores. As respostas a estes questionamentos podem ser visualizadas no Quadro 15.

Quadro 15 – Estilos de liderança na tomada de decisão

Questão	Opções	Respondentes	%
4-Ajuda os outros a sentirem-se confortáveis no grupo	Totalmente de acordo	23	74,20%
	De acordo	7	22,60%
	Em desacordo	1	3,20%
6-Responde favoravelmente às sugestões feitas por outros	Totalmente de acordo	18	58,10%
	De acordo	8	25,80%
	Totalmente desacordo	1	3,20%
	Em dúvida	4	12,90%
16-Demonstra flexibilidade na tomada de decisões	Totalmente de acordo	17	54,80%
	De acordo	11	35,50%
	Em desacordo	1	3,20%
	Em dúvida	2	6,50%

Fonte: Elaborado pela acadêmica autora (2020).

Com a relação destas três questões, pode-se perceber três estilos de liderança predominantes. Na questão 4, os percentuais que estão totalmente de acordo e de acordo somam 96,8%. Isso significa que o líder que está dirigindo essa empresa tem uma característica humana, ou seja, os seus colaboradores se sentem confortáveis diante da sua gestão, com essa abertura tendem a ser flexíveis e acreditarem no propósito. O que pode ser visto como uma característica da liderança democrática. Onde o líder democrático orienta, educa e motiva, além do mais utiliza mais a persuasão e raramente a coerção e principalmente atribui confiança aos subordinados.

Somando-se os percentuais na questão 6, onde os colaboradores que estão totalmente de acordo e de acordo obtêm-se a porcentagem de 83,9% o que retrata uma característica da liderança participativa por parte de líder, onde sugere-se que “o líder dialoga com os

liderados, solicitando e usando suas sugestões, mas é ele quem toma as decisões finais.” (MOSCOVICI, 2012, p. 194).

Já na Questão 16, a soma dos que estão totalmente de acordo e de acordo equivale ao percentual de 90,3% onde nota-se que a tomada de decisão dos líderes é flexível, ou seja, apresenta subsídios para acreditar-se que os líderes possuem em sua tomada de decisão a compreensão e a capacidade de escolha para com seus colaboradores. O que pode demonstrar uma característica de uma liderança situacional, onde é “[...] aquela que se adequa a cada situação. Nesse caso, o líder é flexível, tem uma percepção aguçada e molda sua gestão conforme a necessidade do grupo.” (MARQUES, 2016, não paginado).

Feita a análise cruzada, se faz necessário verificar uma proposta de melhorias diante do tema e conteúdo abordados, que será apresentada na próxima sessão.

10.4 PROPOSTAS DE MELHORIAS

Com base nos dados levantados e analisados até o presente momento, destaca-se perante a entrevista com os gestores que um percentual significativo possui pós-graduação e que está diretamente relacionado com o questionamento se buscam conhecimento e se interessam pela área, contudo há um percentual relevante de 36% que possuem apenas o Ensino Médio Completo.

Assim pode-se propor que os líderes busquem o Ensino Superior para aperfeiçoar seus conhecimentos, como também cursos ligados à sua área para assim estarem em constante crescimento e atualização. Outra razão para essa busca, é que o líder se torna o exemplo para seus liderados, propiciando motivação e entusiasmo para os mesmos, pois como se analisa no questionário respondido pelos colaboradores apenas 22,6% têm o Ensino Superior.

Os gestores entrevistados citaram várias formas através das quais avaliam seus colaboradores, dentre elas, os mesmos utilizam a forma por competências técnicas e profissionais e avaliação 90° e 180°. Diante do ramo das empresas, que é 72% comercial, sugere-se aos gestores implantar em sua forma de avaliação 360° que é uma avaliação de múltiplas fontes, onde várias pessoas respondem à avaliação, como fornecedores e clientes. Dessa maneira auxilia os colaboradores a desenvolver seu autoconhecimento, pois os *feedbacks* partem de vários ângulos.

Outro ponto para se sugerir uma melhoria, é o tempo em que o líder utiliza para acompanhar e alinhar o desempenho dos seus colaboradores, os gestores alegaram que utilizam de 15 minutos até meio turno do dia para acompanhar e alinhar, contudo sugere-se

que o líder possua sempre um tempo determinado para realizar alinhamentos com a equipe, o ideal é que seja feita no início ou no final de cada dia, utilizando-se pelo menos uma meia hora, estes alinhamentos podem ser tanto individuais ou com a equipe, o que exigiria um tempo maior, para assim ter sempre atualizadas as informações de seus liderados, o que auxilia na tomada de decisão.

Ainda, diante dos dados coletados, há gestores que não utilizam o *feedback* como uma ferramenta, o que se propõe é que os gestores busquem conhecimento sobre a mesma para subsidiar sua tomada de decisão, dado que o *feedback* é uma ferramenta eficaz para a ponderação dos liderados e crescimento dos mesmos.

Diante das respostas do questionário aplicado aos colaboradores, nota-se a necessidade de o líder desenvolver a habilidade de receber as sugestões dos seus liderados, pois 12,9% dos entrevistados ficaram em dúvida se o líder responde favoravelmente às sugestões feitas por outros. Sugere-se assim, que os mesmos realizem uma ação para desenvolver essa habilidade diante dos seus colaboradores. Essa ação pode ser executada de várias formas para dar voz aos colaboradores, como criar um dia para o gestor dialogar sobre as sugestões que foram aceitas e caso não foram o porquê, desta maneira despertará também outra característica importante que é a criatividade.

11 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O desenvolvimento da presente monografia fundamentou-se em analisar se existe a influência dos estilos de liderança na tomada de decisão em relação à gestão de pessoas nas empresas de pequeno porte de São Francisco de Paula/RS. Diretamente buscou-se verificar quais são as principais características e estilos dos líderes em sua tomada de decisão.

Para a sustentação do tema estudado e do objetivo de ter conhecimento sobre a liderança, tomada de decisão e gestão de pessoas, realizou-se um referencial teórico sobre os mesmos. A fim de responder aos demais objetivos propostos nesta monografia aplicou-se então a pesquisa com os gestores e colaboradores das empresas foco de estudo.

Por meio da realização do estudo, verifica-se existência da influência dos estilos de liderança dos líderes entrevistados, nota-se ainda o vínculo entre as características e traços dos líderes em sua tomada de decisão. Essa afirmação se dá através de uma das questões analisadas onde 80% dos líderes afirmaram que as características e traços dos líderes influenciam na tomada de decisão, ainda descreveram que se dá pelo traço de personalidade dos gestores, e que cada pessoa possui características próprias que alegam não mudar. Os gestores também trouxeram ênfase na forma que eles foram criados e como suas emoções podem influenciar tanto positivamente quanto negativamente na tomada de decisão.

Verificou-se através das entrevistas com os líderes que os mesmos possuem características variadas quanto a sua gestão e tomada de decisão, pode-se destacar as seguintes características presentes na liderança dos líderes: Influenciar os liderados para serem futuros líderes, são pacientes, motivadores, possuem ainda a característica de ouvinte Mentor, dar *feedbacks* e delegar tarefas.

Observa-se também que persistem formas de avaliação que os líderes se utilizam para conduzir uma boa gestão, pode-se analisar diante do resultado da pesquisa que os líderes se utilizam de *feedbacks*, avaliação junto ao colaborador, uma tabela com dificuldades de cada liderado, fazem com que o colaborador mesmo se auto avalie, eles usufruem também de um balanço informal sobre a produtividade para analisar seus colaboradores, optam ainda por avaliar pelo desempenho e avaliação de tarefas.

É notório que os líderes entrevistados fazem uso das avaliações por competências tanto técnicas quanto comportamentais. Além disso, podem-se analisar outros traços de avaliação como a avaliação superior, conhecida popularmente como avaliação 90°, onde somente o líder avalia o colaborador e a avaliação conjunta, quando há a união da auto avaliação e a avaliação superior, é conhecida como avaliação 180°.

Os critérios utilizados pelos líderes em sua tomada de decisão são: racionalidade, resultados numéricos, capacidade intelectual, senso de justiça, diálogo, avaliação dos prós e contras, calma, respeito, saúde financeira, imagem do negócio, bem-estar do colaborador, responsabilidade, bom senso, avaliação da vontade de aprender e crescer por parte do colaborador e ética.

Perante às respostas dos entrevistados, evidenciou-se que para uma tomada de decisão coesa e assertiva os mesmos usufruem de diversos critérios, ou combinações dos mesmos para manter a saúde da empresa e dos seus colaboradores.

Por meio do questionário aplicado aos colaboradores podem-se verificar três estilos de liderança presentes diante da tomada de decisão: a liderança democrática onde o líder orienta, educa e motiva, além do mais utiliza mais a persuasão e raramente a coerção e principalmente atribui confiança aos subordinados; a liderança participativa, onde o mesmo dialoga, recebe e faz uso de sugestões, contudo é o mesmo que toma as decisões finais. E a liderança situacional, onde o mesmo é flexível, tem uma percepção afiada e ainda adapta sua gestão conforme a necessidade do grupo.

Contudo, há desafios que o líder possui diante da empresa, nota-se que subsistem a falta de comprometimento, a falta de profissionalismo, estratégia mal elaborada e a necessidade de sempre atingir metas, estes são os desafios reportados pelos gestores perante a empresa em sua tomada de decisão.

Diante das alegações notou-se que estes traços e características dos líderes podem ter influência negativa na sua tomada de decisão, onde 68% dos gestores entrevistados relataram que tomaram uma decisão que repercutiu negativamente, e descreveram em sua maioria que a causa pode ser relacionada com seus traços e características.

Além disso, a área de gestão de pessoas se mostra presente nas empresas, pois os gestores entrevistados afirmaram que quando dispuseram de algum desafio e não souberam qual decisão tomar, a área se fez diligente para apoiar e dar suporte para os mesmos.

Portanto, conclui-se que o tema abordado pela autora e seus objetivos foram respondidos diante da pesquisa realizada e que sim, os líderes devem estar atentos às suas características e traços, pois eles têm influência em face da tomada de decisão e gestão de seus subordinados.

Para o curso de Administração, esta monografia mostra como a arte de liderar possui inúmeras variáveis e sugere-se que o administrador tenha o espírito de líder e não de chefe para administrar sua empresa, que ele possua características humanas e que saiba quais desafios ele supostamente terá e que esteja preparado para enfrentá-los.

No que tange às limitações do presente estudo, pode-se mencionar a dificuldade em relação ao levantamento de dados mais profundos e minuciosos das características dos líderes, bem como conseguir atingir um percentual maior de entrevistados, em razão da necessidade de contato frequente com os mesmos, tendo em vista a situação atual que se vivencia da Pandemia da COVID-19.

Como acréscimos para o futuro, considera-se viável a entrevista com colaboradores diante da riqueza de dados coletados no presente estudo.

Finaliza-se este estudo monográfico com a percepção de que o mesmo pode ser utilizado como fonte de conhecimentos para os líderes e administradores, ou até mesmos para os futuros líderes que podem ter subsídios da realidade de como é liderar pessoas.

REFERÊNCIAS

- ALDRIGHI, Dante Mendes; MILANEZ, Daniel Yabe. Finança comportamental e a hipótese dos mercados eficientes. **Revista de Economia Contemporânea**, Rio de Janeiro, v. 9, n. 1, p. 41-72, jan./abr. 2005.
- ALENCASTRO, Mario Sérgio Cunha. **Ética empresarial na prática: liderança, gestão e responsabilidade corporativa**. Curitiba: InterSaberes, 2012.
- ALVES, Rubem. **Filosofia da ciência: introdução ao jogo e suas regras**. 20. ed. São Paulo: Brasiliense, 1994.
- ANDRADE, Maria Margarida de. **Introdução à metodologia do trabalho científico**. 9. ed. São Paulo: Atlas, 2009.
- ASSIS, Marcelino Tadeu de. **Indicadores de gestão de recursos humanos: usando indicadores demográficos, financeiros e de processos na gestão do capital humano**. 2. ed. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2012.
- BARDIN, Laurence. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 1979.
- BARRETO, Leilianne Michelle Trindade da Silva et al. Cultura organizacional e liderança: uma relação possível? **Revista de Administração**, São Paulo, v. 48, n. 1, p. 34-52, jan./fev./mar. 2013.
- BAZERMAN, Max H. **Processo decisório: para cursos de administração e economia**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.
- BEE, Roland; BEE, Frances. **Feedback**. São Paulo: Nobel, 2002.
- BERGAMINI, Cecilia Whitaker. **Liderança**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2009.
- _____. **Liderança: Administração do Sentido**. São Paulo: Atlas, 2012.
- _____; CODA, Roberto. **Psicodinâmica da vida organizacional**. São Paulo: Atlas, 1997.
- BLAKE, Robert R.; MOUTON, Jane. **A grade gerencial: a chave para a excelência em liderança**. Houston, TX: Gulf Publishing Company, 1964.
- BOCCHI, João Ildebrando. **Monografia para economia**. São Paulo: Saraiva, 2004.
- BOHLANDER, George W. **Administração de recursos humanos**. 3. ed. São Paulo: Cengage Learning, 2015. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/978852212269>. Acesso em: 19 out. 2019.
- BOHLANDER, George; SNELL, Scott. **Administração de recursos humanos**. São Paulo: Cengage Learning, 2011.
- BRITO, Érica. **Gestão de pessoas**. 2019. Disponível em: <https://administradores.com.br/artigos/gestao-de-pessoas>. Acesso em: 19 out. 2019.

CALDAS, Patrícia Trindade et al. Administração de Pessoal ou Gestão de Talentos? Um Estudo nas Administrações Públicas do Cariri Paraibano. *In: SEMINÁRIOS EM ADMINISTRAÇÃO*, 17., 2015, São Paulo. **Resumos [...]**. São Paulo: FEA-USP, 2015. p. 1-14.

CARAVANTES, Geraldo R.; CARAVANTES, Cláudia B.; KLOECKNER, Mônica C. **Administração: teorias e processos**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005.

CASARIN, Helen de Castro Silva; CASARIN, Samuel José. **Pesquisa científica: da teoria à prática**. Curitiba: Ibpex, 2011. Disponível em: <https://ucsvirtual.ucs.br/startservico/PEA/>. Acesso em: 15 nov. 2019.

CERVO, Amado Luiz; BERVIAN, Pedro Alcino; SILVA, Roberto da. **Metodologia Científica**. 6. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007. Disponível em: <https://ucsvirtual.ucs.br/startservico/PEA/>. Acesso em: 16 nov. 2019.

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração de recursos humanos: fundamentos básicos**. 7. ed. Barueri, SP: Manole, 2009a.

_____. **Administração geral e pública**. 6. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2006.

_____. **Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. 3. ed. Rio de Janeiro: Campus, 2010.

_____. **Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

_____. **Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. 4. ed. São Paulo: Manole, 2014.

_____. **Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. Rio de Janeiro: Campus, 2000.

_____. **Introdução à teoria geral da administração**. 7. ed. Rio de Janeiro: Campus, 2003.

_____. **Introdução à teoria geral da administração: edição compacta**. 2. ed. Rio de Janeiro: Campus, 2009b.

_____. **Recursos humanos: o capital humano das organizações**. 8. ed. São Paulo: Atlas, 2004.

COHEN, Allan; FINK, Stephen. **Comportamento organizacional: conceitos e estudos de caso**. Rio de Janeiro: Campus, 2003.

COSTA, Fernando Nogueira da. **Viés da Disponibilidade**. 2018. Disponível em: <https://fernandonogueiracosta.wordpress.com/2018/03/06/vies-da-disponibilidade/>. Acesso em: 03 nov. 2019.

COTRIM, Gilberto. **Educação Moral e Cívica: para uma geração consciente**. 2º Grau. São Paulo: Saraiva, 1990.

DEMO, Pedro. **Metodologia do conhecimento científico**. São Paulo: Atlas, 2000.

DUBRIN, Andrew J. **Fundamentos do comportamento organizacional**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2003.

DUTRA, Joel Souza. **Gestão de pessoas: modelo, processo, tendências e perspectivas**. São Paulo: Atlas, 2006.

EMPRESÁRIO Individual. 2019. Disponível em: <https://www.dicionariofinanceiro.com/empresario-individual/>. Acesso em: 27 out. 2019.

ENDEAVOR BRASIL. **A minha é uma empresa de pequeno porte?** 2015. Disponível em: <https://endeavor.org.br/leis-e-impostos/empresa-de-pequeno-porte/>. Acesso em: 02 nov. 2019.

FERREIRA, Aurélio Buarque de Holanda. **Miniaurélio: o dicionário da língua portuguesa**. 6. ed. rev. atual. Curitiba: Positivo, 2005.

FONSECA, João José Saraiva da. **Metodologia da pesquisa científica**. Fortaleza: UECE, 2002. Apostila.

FREITAS, Henrique M. R. de; KLADIS, Constantin Metaxa. O processo decisório: modelos e dificuldades. **Revista Decidir**, Rio de Janeiro, ano 2, n. 8, p. 30-34, mar. 1995. Disponível em: http://www.ufrgs.br/gianti/files/artigos/1995/1995_028_rev_decidir.pdf. Acesso em: 20 jul. 2019.

GHOSHAL, Simantra; BARTLETT, Christopher A. **A organização individualizada: talento e atitude como vantagem competitiva**. Rio de Janeiro: Campus, 2000.

GIL, Antônio Carlos. **Gestão de pessoas: enfoque nos papéis profissionais**. São Paulo: Atlas, 2001.

_____. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

_____. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

GOLDENBERG, Mirian. **A arte de pesquisar**. Rio de Janeiro: Record, 1997.

GOMES, Anderson. **O que é mentoria e como ela pode ajudar você a atingir seus objetivos**. 2016. Disponível em: <https://administradores.com.br/artigos/o-que-e-mentoria-e-como-ela-pode-ajudar-voce-a-atingir-seus-objetivos>. Acesso em: 05 out. 2019.

GONÇALVES, José Artur Teixeira. **Objetivos gerais e específicos**. 2008. Disponível em: <http://metodologiadapesquisa.blogspot.com.br/2008/11/objetivos-gerais-especificos.html>. Acesso em: 02 maio 2019.

GRIFFIN, Ricky; MOORHEAD, Gregory. **Fundamentos do comportamento organizacional**. São Paulo: Ática, 2006.

GUSTIN, Miracy Barbosa de Souza; DIAS, Maria Tereza Fonseca. **(Re) pensando a pesquisa jurídica: teoria e prática**. 2. ed. Belo Horizonte: Del Rey, 2006.

HAGUETE, Teresa M. F. **Metodologias Qualitativas na Sociologia**. Petrópolis: Vozes, 1987.

HERSEY, Paul; BLANCHARD, Kenneth H. **Psicologia para administradores**: a teoria e as técnicas da liderança situacional. 4. ed. São Paulo: Editora Pedagógica e Universitária, 1986.

HONORATO, Gilson. **Conhecendo o Marketing**. São Paulo: Manole, 2004.

HUNTER, James C. **O monge e o executivo**: uma história sobre a essência da liderança. Rio de Janeiro: Sintaxe, 2004.

IVANCEVICH, John M. **Gestão de recursos humanos**. 10. ed. São Paulo: McGraw-Hill, 2008.

KARLOF, Bengt. **Conceitos básicos de administração**: um guia conciso. Rio de Janeiro: Rocco, 2009.

KATZENBACK, Jon R.; SMITH, Douglas K. **A força e o poder das equipes**: como formar, liderar e manter equipes com alta performance e com força para assumir riscos e desafios. São Paulo: Makron Books, 1994.

KÖCHE, José Carlos. **Fundamentos de metodologia científica**: teoria da ciência e iniciação à pesquisa. 21. ed. Petrópolis, RJ: Vozes, 2003.

_____. **Fundamentos de metodologia científica**: teoria da ciência e iniciação à pesquisa. 20. ed. atual. Petrópolis, RJ: Vozes, 1997.

_____. **Fundamentos de metodologia científica**: teoria da ciência e iniciação à pesquisa. 27. ed. Petrópolis, RJ: Vozes, 2010.

KOTTER, John P. **Administração de Marketing**: análise, planejamento, implementação e controle. São Paulo: Atlas, 1997.

KOUZES, James M.; POSNER, Barry Z. **O desafio da liderança**. 12. ed. Rio de Janeiro: Campus, 2002.

KRAUSE, Donald G. **A força de um líder**. São Paulo: Makron Books, 1999.

LACOMBE, Francisco José Masset. **Recursos Humanos**: princípios e tendências. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2012.

LEITE, Júlio. **Liderança carismática**. 2014. Disponível em: <https://administradores.com.br/artigos/lideranca-carismatica>. Acesso em: 17 jun. 2020.

LEME, Rogério. **A aplicação prática de gestão de pessoas**: mapeamento, treinamento, seleção, avaliação e mensuração de resultados de treinamento. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2005.

LENCIONI, Patrick. **Os 5 desafios das equipes**: uma fábula sobre liderança. Rio de Janeiro: Campus, 1965.

MALHOTRA, Naresh K. **Pesquisa de marketing**: uma orientação aplicada. 4. ed. Porto Alegre: Bookman, 2006.

MANDELLI, Livia. **Liderança nua e crua**: decifrando o lado masculino e feminino de liderar. Petrópolis, RJ: Vozes, 2015.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Fundamentos de metodologia científica**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2003.

_____; _____. **Metodologia do trabalho científico**: procedimentos básicos, pesquisa bibliográfica, projeto e relatório, publicações e trabalhos científicos. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2006.

_____; _____. **Fundamentos de metodologia científica**. 8. ed. São Paulo: Atlas, 2017.

MARQUES, José Roberto. **Conceito de liderança transformacional**. 2016. Disponível em: <https://www.jrmcoaching.com.br/blog/conceito-de-lideranca-transformacional/>. Acesso em: 29 ago. 2019.

MARTINS, Everton. **Justificativa de TCC**: entenda o passo a passo para fazer a sua. 2017. Disponível em: <https://blog.mettzer.com/como-fazer-a-justificativa-de-tcc/>. Acesso em: 24 mar. 2020.

MAXIMIANO, Antônio César Amaru. **Introdução à Administração**. 4. ed. São Paulo, Atlas, 1995.

_____. **Introdução à Administração**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

_____. **Teoria geral da Administração**: da escola científica à competitividade em economia globalizada. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

_____. **Teoria Geral da Administração**: da revolução urbana à revolução digital. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2012.

MCDANIELS, Carl; GATES, Roger. **Fundamentos de pesquisa de marketing**. 2. ed. Rio de Janeiro: LTC, 2005.

MINAYO, Maria Cecília de Souza. **O desafio do conhecimento**: pesquisa qualitativa em saúde. 7. ed. São Paulo: Hucitec, 2000.

MOSCOVICI, Fela. **Desenvolvimento interpessoal**: treinamento em grupo. 21. ed. rev. e ampl. Rio de Janeiro: J. Olympio, 2012.

NANUS. But. **Liderança Visionária**. São Paulo: Campus, 2000.

NORONHA, Olinda M. Pesquisa participante: repondo questões teórico-metodológicas. *In*: FAZENDA, Ivani (org.). **Metodologia da pesquisa educacional**. São Paulo: Cortez, 2001. p. 137-143.

NORTHOUSE, Peter G. **Leadership: Theory and Practice**. 2nd. ed. Thousand Oaks, CA: Sage Publications, 2001.

O QUE é sociedade empresária? 2019. Disponível em: <https://dicionariodireito.com.br/sociedade-empresaria>. Acesso em: 01 nov. 2019.

OLIVEIRA, Sidnei. **Mentoria: elevando a maturidade e o desempenho dos jovens**. São Paulo: Integrare, 2015.

PETERS, Tom J. **Prosperando no caos**. São Paulo: Harbra, 2013.

PETTIGREW, Andrew M. Cultura das Organizações é Administrável? *In*: FLEURY, Maria Tereza Leme; FISCHER, Rosa Maria. **Cultura e Poder nas Organizações**. 2. ed. Rio de Janeiro: Atlas, 1996. p. 145-153.

PRATES, Wladimir Ribeiro. **O que é o excesso de confiança e o viés do otimismo?** 2016. Disponível em: <https://www.wrprates.com/o-que-e-o-excesso-de-confianca-e-o-vies-do-otimismo/>. Acesso em: 19 out. 2019.

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

ROBBINS, Stephen Paul; JUDGE, Tim; SOBRAL, Filipe. **Comportamento organizacional: teoria e prática no contexto brasileiro**. 14. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2010.

_____. **Administração: mudanças e perspectivas**. São Paulo: Saraiva, 2002.

_____. **Comportamento Organizacional**. 2. ed. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2005.

ROESCH, Sylvia Maria Azevedo. **Projetos de estágio e de pesquisa em administração: guia para trabalhos, trabalhos de conclusões, dissertações e estudos de caso**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2012.

ROMERO, Sonia Mara Thater; SILVA, Selma França da Costa e; KOPS, Lucia Maria. **Gestão de Pessoas: conceitos e estratégias**. Curitiba: InterSaberes, 2013.

SAGE BRASIL. **Qual a diferença entre MEI, ME, EPP, EI e EIRELI?** 2018. Disponível em: <https://blog.sage.com.br/qual-a-diferenca-entre-mei-me-epp-ei-eireli/>. Acesso em: 10 dez. 2019.

SAMARA, Beatriz Santos; BARROS, José Carlos de. **Pesquisa de marketing: conceitos e metodologia**. 4. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.

SANTOS, Maria João Nicolau. Gestão de recursos humanos: teorias e práticas. **Sociologias**, Porto Alegre, n. 12, p. 142-158, jul./dez. 2004.

SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS – SEBRAE. **Confira as diferenças entre micro empresa, pequena empresa e MEI**. 2019a. Disponível em: <https://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/entenda-as-diferencas-entre-microempresa-pequena-empresa-e-mei>. Acesso em: 25 out. 2019.

_____. **Quais são os tipos de empresas?** 2019b. Disponível em: http://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/ufs/sp/conteudo_uf/quais-sao-os-tipos-de-empresas. Acesso em: 29 out. 2019.

SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS – SEBRAE; DEPARTAMENTO INTERSINDICAL DE ESTATÍSTICA E ESTUDOS SOCIOECONÔMICOS – DIEESE. **Anuário do trabalho na micro e pequena empresa.** Brasília, DF: DIEESE, 2013. Disponível em:

<https://m.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Anexos/Anuario-do%20trabalho-na%20micro-e-pequena%20empresa-2014.pdf>. Acesso em: 25 out. 2019.

SERVIÇO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS DO RIO GRANDE DO SUL – SEBRAE/RS. **Perfil das cidades gaúchas:** São Francisco de Paula. Porto Alegre: SEBRAE/RS, 2019. Disponível em: https://datasebrae.com.br/municipios/rs/Perfil_Cidades_Gauchas-Sao_Francisco_de_Paula.pdf. Acesso em: 25 out. 2019.

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

SILVA, Edna Lucia da; MENEZES, Estera Muszkat. **Metodologia da pesquisa e elaboração da dissertação.** 4. ed. rev. atual. Florianópolis: UFSC, 2005. Disponível em: https://projetos.inf.ufsc.br/arquivos/Metodologia_de_pesquisa_e_elaboracao_de_teses_e_dissertacoes_4ed.pdf. Acesso em: 02 ago. 2019.

SILVÉRIO, Monique. **O modelo racional de tomada de decisão.** 2016. Disponível em: <http://estudemonique.blogspot.com/2016/11/o-modelo-racional-de-tomada-de-decisao.html>. Acesso em: 20 out. 2019.

SIMON, Herbert A. **Comportamento administrativo.** 2. ed. Rio de Janeiro: GB, 1970.

SOLOMON, Robert C. **A ética empresarial.** 2004. Disponível em: https://criticanarede.com/fil_eticaempresarial.html. Acesso em: 10 nov. 2019.

TAYLOR, Calvin W. **Criatividade: progresso e potencial.** 2. ed. São Paulo: IBRASA, 1976.

TRIVIÑOS, Augusto Nivaldo Silva. Três enfoques na pesquisa em ciências sociais: o positivismo, a fenomenologia e o marxismo. *In:* _____. **Introdução à pesquisa em ciências sociais.** São Paulo: Atlas, 1987. p. 30-79.

ULRICH, David. **Os campeões de recursos humanos: inovando para obter os melhores resultados.** São Paulo: Futura, 1998.

VALLS, Álvaro L. M. **O que é ética.** São Paulo: Brasiliense, 1994. (Coleção Primeiros Passos, v. 177).

VÁZQUEZ, Adolfo Sánchez. **Ética.** Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 2006.

VERGARA, Sylvia Constant. **Gestão de Pessoas.** 8. ed. São Paulo: Atlas, 2009a.

_____. **Gestão de pessoas.** 9. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

_____. **Métodos de coleta de dados no campo.** São Paulo: Atlas, 2009b.

_____. **Projetos e relatórios de pesquisa em Administração.** 6. ed. São Paulo: Atlas, 2005.

_____. **Projetos e relatórios de pesquisa em Administração.** 3. ed. São Paulo: Atlas, 2000.

WAGNER, John A; HOLLENBECK, John R. **Comportamento Organizacional:** criando vantagem competitiva. 3. ed. São Paulo: Saraiva, 2012.

WILLIAMS, Richard L. **Preciso saber se estou indo bem.** Rio de Janeiro: Sextante, 2005.

XAVIER, Renato. **Liderança democrática:** o que é e quais os seus benefícios? 2018.
Disponível em: <https://blog.cestanobre.com.br/lideranca-democratica-o-que-e-e-quais-os-seus-beneficios/>. Acesso em: 05 set. 2019.

YIN, Robert K. **Estudo de caso:** planejamento e métodos. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

APÊNDICE A – ROTEIRO PARA APLICAÇÃO DAS ENTREVISTAS COM OS GESTORES DAS PEQUENAS EMPRESAS DE SÃO FRANCISCO DE PAULA/RS

Olá, meu nome é Luciane Franck Scalcon e sou concluinte do Curso de Administração da Universidade de Caxias do Sul e estou desenvolvendo meu Trabalho de Conclusão de Curso. O tema do estudo é a influência dos estilos de liderança em relação à gestão de pessoas, sendo assim optei por realizar a presente pesquisa com as empresas de pequeno porte de minha cidade natal, São Francisco de Paula/RS. Acredito que sua contribuição será fundamental para a realização do presente estudo. Agradeço desde já por se disporem a participar e contribuir com o desenvolvimento do meu trabalho.

PERFIL DOS CORRESPONDENTES

Sexo:

Masculino () Feminino ()

Idade:

Até 21 () De 22 a 44 () De 44 anos acima ()

Grau de instrução:

Ensino Fundamental Incompleto ()

Superior Incompleto ()

Ensino Fundamental Completo ()

Ensino Médio Completo ()

Ensino Médio Incompleto ()

Superior Completo ()

Pós-graduação ()

Qual o segmento da empresa que você trabalha?

Comércio ()

Indústria ()

Serviço ()

Há quanto tempo está nesta empresa?

Até 2 anos () De 2 a 5 anos () De 5 até 10 anos () Mais de 10 anos ()

Entrevista:

1. Quantos colaboradores sua empresa possui?
2. Sua empresa é familiar? Se sim quantos dos seus colaboradores são membros da família e quantos não são?
3. Primeiramente, você gestor, há quanto tempo está no cargo de gerência da empresa?
4. Poderia comentar um pouco sobre suas experiências anteriores?
5. Em sua opinião as características e traços dos líderes podem influenciar na tomada de decisão? Se sim de que forma?
6. De que forma hoje você avalia a gestão dos seus colaboradores? Pode me descrever suas principais características?
7. Como você analisa os desafios que a empresa enfrentou perante a tomada de decisão em relação aos seus colaboradores?
8. Você já tomou alguma tomada de decisão em relação aos seus colaboradores que repercutiu negativamente na empresa? Se sim de que forma?
9. Você como gestor já enfrentou algum desafio e não soube qual decisão tomar?
10. Quais as características que você percebe em seus subordinados?
11. Quais os critérios que você utiliza para a sua tomada de decisão?
12. Você acredita que colaboradores motivados obtém maior produtividade? Se sim, como você aplica essa afirmação para com seus subordinados?
13. Como você avalia seus colaboradores? Qual a periodicidade?
14. Todas as pessoas da sua equipe têm tarefas, atividades e papéis definidos?
15. Você estimula a colaboração em equipe ou deixa cada um fazer suas funções separadamente?
16. Quanto utiliza do seu tempo em acompanhar/alinhar o desempenho das pessoas em suas atividades?
17. Você contribui com ideias novas para sua equipe e departamento? Com que frequência isso acontece?
18. Você se interessa e busca mais conhecimento sobre as atividades afins e assuntos relacionados à sua área de atuação?
19. Quanto reserva do seu tempo para dar *feedback* a sua equipe?
20. O *feedback* é algo comum da sua gestão?
21. Você tem um processo específico para dar *feedbacks*? Seu *feedback* é estruturado?

APÊNDICE B – QUESTIONÁRIO COM OS COLABORADORES DAS EMPRESAS DE PEQUENO PORTE DE SÃO FRANCISCO DE PAULA

Olá, meu nome é Luciane Franck Scalcon e sou concluinte do Curso de Administração da Universidade de Caxias do Sul e estou desenvolvendo meu Trabalho de Conclusão de Curso. O tema do estudo é a influência dos estilos de liderança em relação à gestão de pessoas, sendo assim optei por realizar a presente pesquisa com as empresas de pequeno porte de minha cidade natal, São Francisco de Paula/RS e seus colaboradores. Acredito que sua contribuição será fundamental para a realização do presente estudo. Agradeço desde já por se disporem a participar e contribuir com o desenvolvimento do meu trabalho.

PERFIL DOS COLABORADORES

Sexo:

Masculino () Feminino ()

Idade:

Até 21 () De 22 a 44 () De 44 anos acima ()

Grau de instrução:

Ensino Fundamental Incompleto ()

Superior Incompleto ()

Ensino Fundamental Completo ()

Ensino Médio Completo ()

Ensino Médio Incompleto ()

Superior Completo ()

Pós-graduação ()

Qual o segmento da empresa que você trabalha?

Comércio ()

Indústria ()

Serviço ()

Há quanto tempo está nesta empresa?

Até 2 anos () De 2 a 5 anos () De 5 até 10 anos () Mais de 10 anos ()

Questionário:

Diante do comportamento do seu líder imediato, enumere de 5 a 1, sendo

5- Totalmente de acordo

4- De acordo

3- Em dúvida

2- Em desacordo

1- Totalmente em desacordo

1. Diz aos membros do grupo o que eles supostamente devem fazer.	
2. Age amigavelmente com os membros do grupo.	
3. Estabelece padrões de performance para os membros dos grupos.	
4. Ajuda os outros a sentirem-se confortáveis no grupo.	
5. Faz sugestões de como resolver os problemas.	
6. Responde favoravelmente às sugestões feitas por outros.	
7. Torna a sua perspectiva clara para os outros.	
8. Trata os outros de forma justa.	
9. Desenvolve um plano de ação para o grupo.	
10. Se comporta de uma maneira previsível para os membros do grupo.	
11. Define as responsabilidades de cada membro do grupo.	
12. Comunica-se ativamente com os membros do grupo.	
13. Esclarece o seu próprio papel no grupo.	
14. Demonstra preocupação com o bem-estar pessoal dos outros.	
15. Fornece um plano de como o trabalho deve ser feito.	
16. Demonstra flexibilidade na tomada de decisões.	
17. Fornece critérios para o que é esperado do grupo.	
18. Revela pensamentos e sentimentos para os membros do grupo.	
19. Encoraja os membros do grupo para fazer um trabalho de qualidade.	
20. Ajuda os membros do grupo a se entenderem.	