



CENTRO DE ESTUDOS SUPERIORES DE ITAITUBA S/C LTDA
FACULDADE DE ITAITUBA - FAI
CURSO DE BACHARELADO EM ADMINISTRAÇÃO

ALANE GUEDES DA SILVA

**O PAPEL DO LÍDER NAS ORGANIZAÇÕES: Análise em uma
empresa do ramo farmacêutico no município de Itaituba/ PA**

Biblioteca do CESUPI
Registro
Nº _____
EM, 11/08/2022
ITAITUBA-PARÁ

Itaituba-PA

2019

ALANE GUEDES DA SILVA

O PAPEL DO LÍDER NAS ORGANIZAÇÕES: Análise em uma empresa do ramo farmacêutico no município de Itaituba/ PA

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado a Faculdade de Itaituba como requisito para obtenção do título de Bacharel em Administração.

Orientadora: Prof.^a Me. Ana Paula Maffezzolli

Itaituba-PA

2019

ALANE GUEDES DA SILVA

O PAPEL DO LÍDER NAS ORGANIZAÇÕES: Análise em uma empresa do ramo farmacêutico no município de Itaituba/ PA

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado a Faculdade de Itaituba como requisito para obtenção do título de Bacharel em Administração.

Orientadora: Prof.^a Me. Ana Paula Maffezzolli

BANCA EXAMINADORA

Presidente: _____ Nota: _____

Prof.^a Me. Ana Paula Maffezzolli

Avaliador: _____ Nota: _____

Prof.^a Esp. Rosana Santos de Oliveira

Avaliador: _____ Nota: _____

Prof. Esp. Huynalvak de Sá Almeida

Resultado: _____ Média: _____

Itaituba/PA, 27 de março de 2019

*Dedico a Deus, meu filho, esposo,
e todos os familiares.*

AGRADECIMENTOS

Primeiramente agradeço a Deus, por ter me dado forças e sabedoria para superar os desafios e obstáculos percorridos ao longo dessa caminhada, por estar sempre do meu lado me guiando e orientando, pelo seu amor incondicional fazendo-me forte nas horas em que pensei em desistir e nos momentos em que tudo parecia impossível, por ser o único a me entender e me consolar quando achava que não era capaz, não aguentava mais, que estava cansada, que minhas forças já tinham se esgotado, sou eternamente grata ao meu Deus. Muito obrigada meu Pai!

Em segundo lugar a minha família, em especialmente meu esposo João Renato, por ter me incentivado a continuar, pelo carinho, amor, esforço, dedicação, e principalmente pelo apoio e o afeto de esposo que sempre me deu, muito obrigada por tudo, você foi uma das pessoas que mais contribuiu para que este sonho se realizasse, sem você não teria conseguido.

Ao meu querido filho Rhayron, minha maior motivação para concluir essa etapa, obrigada por ser esse filho maravilhoso e carinhoso, você sem dúvida foi o maior motivo para continuar e concluir esse curso. Eu te amo meu amor.

A minha mãe Maria Cleude, por estar sempre do meu lado me ensinando o certo e o errado, por ser uma guerreira e não ter desistido até me transformar em uma mulher forte e persistente que hoje sou mãe devo muito a senhora, obrigada minha rainha por tudo.

As minhas colegas de classe pelos momentos felizes e tristes que vivemos juntas, pelo esforço e dedicação de cada uma. Em especial a minha amiga Jenniffer Santos, pois, sempre esteve disposta a ajudar em tudo que precisava uma pessoa com coração gigante e amoroso. Obrigada minha companheira de trabalhos acadêmicos. A Sabrina leitão por ter me motivado no último período quando pensei em desistir, por suas palavras motivacionais e cheias de sabedoria da palavra de Deus. A Arlene por ser uma pessoa meiga e parceira, a Alanna que sempre estava à disposição para ajudar nos trabalhos e no que estava ao seu alcance, a Gabriela pelo carinho e atenção, e as demais, Sabrina lima, Aline, Raquel, e Aniele, meninas muito obrigada. Agradeço também o senhor Eziel Alexandria, pois, sempre que precisava estava à disposição.

Agradeço também a todos os professores, que ofereceram dedicação ao transmitir conhecimento, principalmente a minha orientadora Ana Paula pela

disposição e dedicação em me ajudar sempre que precisei. Enfim, obrigada a todos que contribuíram de qualquer forma, tanto diretamente quanto indiretamente.

"Uma boa liderança se constrói de baixo para cima, sem uma base sólida, o topo onde o líder vai ficar se tornará insegura e instável, se o topo ruir por causa da base, todo o resto desmoronará também"

Rafael Zimichut

RESUMO

Falar sobre liderança vem sendo cada vez mais comum, há vários artigos publicados sobre o assunto em que alguns autores destacam e falam sobre a importância do líder nas organizações. Liderança é um ato de liderar pessoas, de influenciar e conquistar seguidores. Liderança é servir com intensidade e motivação para que juntos possam desenvolver as atividades do trabalho com amor e entusiasmo, pois, assim é possível alcançar os objetivos e resultados esperados pela equipe. Considerando a importância da liderança eficaz nas empresas, desenvolveu-se esta pesquisa que tem como objetivo, analisar o estilo de liderança utilizada em uma empresa do ramo farmacêutico no município de Itaituba /PA. A pesquisa foi realizada através de um estudo de caso sendo de caráter qualitativo, pois, a mesma trabalha na questão subjetiva entre sujeito e a realidade de fatos. Para coleta de dados foi utilizado questionários com a gestora contendo 13 perguntas e com as colaboradoras da empresa contendo 12 perguntas aplicadas no mês de fevereiro. Por meio da pesquisa foi possível observar que as entrevistadas estão satisfeitas com o desempenho da líder, que sentem-se reconhecidas pela liderança, no entanto em relação à comunicação entre líder e liderados necessita-se de um aprimoramento, pois na empresa estudada quase não se aplica essa ferramenta. Contudo a pesquisa demonstrou que o líder tem um papel fundamental e contribui muito para desenvolvimento das organizações, sua participação no mercado de trabalho é cada dia mais significativa, enfim o líder tem habilidade e capacidade de influenciar pessoas.

Palavras-chave: Liderança. Organização. Líder.

ABSTRACT

The topic of leadership is growing more and more, there are several articles published on the subject in which some authors highlight and talk about the importance of the leader in organizations. Leadership is an act of leading people, of influencing and conquering followers. Leadership is to serve with intensity and motivation so that together they can develop the work activities with love and enthusiasm; therefore, it is possible to achieve the objectives and results expected by the team. This paper aims to analyze the leadership style used in a pharmaceutical company in the municipality of Itaituba / PA. The research was carried out through a case study being of qualitative character, since it works on the subjective question between subject and reality of facts. It also presents a quantitative approach, since this works the question of obtaining results and information that point out preferences, behaviors and other actions of the employees and the manager. For data collection, questionnaires were used with the manager and with the collaborators of the company. Through the research it was possible to observe that the interviewees are satisfied with the performance of the leader. However, in relation to the communication between the leader and the led one needs an improvement, because in the company studied almost does not apply this tool. With all the research demonstrated that the leader has a fundamental role and contributes much to the development of the organizations, his participation in the work market is more and more significant day, finally the leader has ability and capacity to influence people.

Keywords: Leadership. Organization. Leader.

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	10
2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	12
2.1 DEFINIÇÕES DE LIDERANÇA	12
2.2 EVOLUÇÃO HISTÓRICA DA LIDERANÇA	14
2.3 TEORIAS DA LIDERANÇA	16
2.4 TIPOS DE LIDERANÇA E LÍDERES	18
2.4.1 Líder Democrático e Autocrático	19
2.4.2 Líder Transacional e Liberal	20
2.4.3 Líder formal e informal	21
2.4.4 Líder Carismático	22
2.4 O PAPEL DO LÍDER NAS ORGANIZAÇÕES	23
3 METODOLOGIA	27
3.1 LOCAL DA PESQUISA	28
3.2 COLETA E ANÁLISE DOS DADOS	28
4 RESULTADOS E DISCUSSÃO	30
4.1 DADOS COLETADOS E ANÁLISE DO QUESTIONÁRIO APLICADO COM A GESTORA	30
4.2 DADOS COLETADOS E ANÁLISE DO QUESTIONÁRIO APLICADO COM OS COLABORADORES	33
4.3 SUGESTÕES DE MELHORIAS	40
CONCLUSÃO	42
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	44
APÊNDICE	47

1 INTRODUÇÃO

Liderança não é um tema fácil de compreender, os livros estão completamente cheios de teorias sobre liderança. Vários textos e artigos são publicados, e mesmo assim ainda não existe uma compreensão simples. É uma das dificuldades enfrentadas atualmente quando se trata de liderança dentro das organizações, pois, muitas pessoas exercem o cargo sem ter habilidade e sem paixão a profissão simplesmente por achar que deve ser o líder. Portanto, o sucesso e o fracasso da empresa dependem muito das atitudes desse indivíduo tudo vai depender da liderança, pois, uma boa liderança faz muita diferença!

Todos, em algum momento, exercem a função de líder, porém o verdadeiro líder é aquele que constrói seguidores e faz os outros sentir vontade de fazer aquilo que não gosta de fazer. Esse trabalho aborda como é importante a existência de um líder dentro de uma organização visando que a liderança é essencial para o desenvolvimento de equipe e é isto que um líder faz, constrói equipes e trabalham juntos. A busca por novos níveis de excelência e luta por resultados melhores crescem cada vez mais se tornando impossível o líder cuidar de tudo sozinho, então é necessário formar e contar com a ajuda da equipe.

Atualmente o líder já conquistou seu espaço nas organizações, sendo mais valorizado, às vezes reconhecido como elemento chave no crescimento e no desenvolvimento organizacional. Antes era visto apenas como bom chefe e o cara dono da verdade e da razão. De modo geral, a liderança é uma atividade que está ligada às pessoas e é fundamental que haja uma relação de confiança entre os colaboradores e seu líder.

Assim, o presente trabalho tem como objetivo geral, analisar o estilo de liderança utilizada em uma empresa do ramo farmacêutico no município de Itaituba/PA. Na qual elaborou-se as seguintes questões norteadoras: a) Como o líder e funcionários conceituam a liderança? b) Qual estilo de liderança utilizado na empresa pesquisada? c) Qual o grau de satisfação dos funcionários com a liderança praticada na empresa?

Com o crescimento do mercado, as organizações estão buscando líderes com habilidades de desenvolver e formar uma equipe comprometida e competente. Portanto, as empresas necessitam cada vez mais de um bom líder para aplicação de estratégias inteligentes na tomada de decisão e na hora de desenvolver atividades

com finalidade de sucesso nos objetivos, diante disso o interesse desta pesquisa se justifica a partir da necessidade em mostrar como a presença de um o líder é fundamental dentro das organizações e que líder não é aquele que manda e sim aquele que orienta e motiva sua equipe para que juntos possam alcançar os objetivos e metas traçadas pela a empresa.

A pesquisa ocorreu através de um estudo de caso na Drogaria Pague Bem Menos, o estudo caracteriza em uma pesquisa de caráter bibliográfico tendo como destaque os autores: Chiavenato (2012), Dancini (2012), Maxiwell (2011), e Almeida (2014). Como procedimentos metodológicos, a pesquisa trata-se de pesquisa de campo, com abordagem qualitativa, para a coleta de dados, utilizou-se questionários contendo 12 perguntas, aplicado com os colaboradores da empresa e questionários com 13 questões aplicadas com líder da empresa, sendo elas algumas objetivas e outras subjetivas.

O presente Trabalho de Conclusão de Curso está estruturado em cinco capítulos na qual a primeira está a introdução descrevendo sobre o assunto abordado; a segunda trata-se da fundamentação teórica com tópicos definições de liderança, evolução histórica da liderança, teorias da liderança, os tipos de líderes e formação de um líder; e o papel do líder nas organizações; a terceira seção descreve os procedimentos metodológicos; a quarta corresponde à análise dos dados coletados e as sugestões de melhorias para a empresa; e pôr fim a conclusão na qual é relatado o resultado da pesquisa e algumas observações a respeito do estudo.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1 DEFINIÇÕES DE LIDERANÇA

Este tópico trata-se de uma breve descrição das definições de liderança em que alguns autores discorrem suas ideias e comentam sobre o assunto, cada um com sua concepção. Para compreender o restante do contexto é necessário primeiramente entender o que é liderança, portanto, a seguir estão alguns conceitos do conteúdo.

Conforme Carvalho (2012) liderança é uma habilidade de influenciar, incentivar, e motivar as pessoas a trabalharem entusiasmadas visando alcançar objetivos. É impossível liderar ou ser liderado por pessoas que não confiamos; é preciso desenvolver habilidades de conquistar pessoas que estão ao redor e fazer elas se sentirem bem, liderança é conseguir seguidores e ser o espelho de todos.

Já Paro *et al.* (2015), liderança é a arte de gerenciar e atrair seguidores, influenciar no comportamento das pessoas de forma positiva com responsabilidade em planejar, controlar, dirigir, motivar e orientar todos, pois o líder sabe como motivar sua equipe e busca meios para que os colaboradores se sintam motivados e realizem suas obrigações com inovação e criatividade.

Chiavenato (2012) fala que liderança é um fenômeno que acontece especificamente em grupos de pessoas e é definida como uma influência exercida entre o grupo de acordo com cada situação, essa influência é dirigida pela comunicação quando se trata de realização dos objetivos específicos

Maxweel (2008) diz que liderança não é fácil para ser compreendida, mesmo sendo um bom líder precisa-se se esforçar para adquirir bons resultados, a liderança exige bastante das pessoas (é muito complexa). Liderança é estar disposto a correr riscos, ser apaixonado e fazer a diferença, buscar mudar a realidade e não ser acomodado, liderança é assumir as responsabilidades, encontrar possibilidades quando tudo parece que está perdido, se destacar no meio de vários, não ter medo de enfrentar as diversidades, é ser a inspiração para os que estão ao seu redor, ter para oferecer e aceitar contribuições.

Liderança é a disposição de assumir riscos. Liderança é o desejo apaixonado de fazer diferença. Liderança é se sentir incomodado com a realidade. Liderança é falar com coração ao coração dos liderados. Liderança é a integração do coração, da mente e da alma. Liderança é a capacidade de se

importar com outros e, ao fazer isso, liberar as ideias, a energia e a capacidade dessas pessoas. Liderança é o sonho transformado em realidade. Liderança é, acima de tudo, coragem (MAXWELL, 2008, p 13).

De acordo com Wagner, Hollenbeck (2012) muitas pessoas encontram dificuldade para expressar a palavra liderança, às vezes definições apresentadas por especialistas entram em divergência, que liderança é o uso de influência e o líder não usa o poder de autoridade para governar as atividades do grupo, que liderança é uma atividade dentre muitas tarefas gerenciais. "Liderança é a habilidade de influenciar pessoas para trabalharem entusiasmadamente visando atingir aos objetivos identificados como sendo para bem comum" (HUNTER, 2004, p 25).

Muitas definições de liderança parecem pressupor pessoas dotadas de virtudes extraordinárias, que foram grandes condutores de pessoas, em situações também extraordinárias. De fato, a liderança, muitas vezes, parece ser definida como uma virtude ou qualidade singular e inata, que torna algumas pessoas diferentes, porque têm a solução mágica para influenciar outras. Líder é sinônimo de grande homem (ou grande pessoa). Certos candidatos a líder procuram projetar essa imagem por meio da propaganda ou da manipulação do comportamento de seus seguidores potenciais ou reais. (MAXIMIANO, 2004, p 305 e 306).

Segundo Chiavenato (1999) liderança é a chave nas organizações, pois as organizações são compostas de pessoas que trabalham juntas que exercem diferentes tarefas em vários setores administrativos como: gestores, diretores e supervisores. E dentro desses setores, a liderança destaca o administrador, que é o encarregado pelos recursos organizacionais e pelas funções de planejar, organizar, dirigir e controlar. Sendo assim o administrador contribui bastante nas conquistas e os objetivos de uma organização.

Hunter (2004) discorre sobre liderança assim dando a atender que liderar não é algo que possa ser aprendido, mas, pode ser aprimorado e apropriado quando a pessoa já nasce para isso ou tem vontade de ser. Líder é ser bom no que faz e conseguir que os outros sejam bons em suas funções, fazer cada membro de sua equipe se sentir importante ter capacidade de transformar a equipe em pessoas integradas e comprometidas.

Segundo o autor, os líderes de mais sucesso são aqueles que conseguem formar a equipe em pessoas fortes. O líder consegue identificar quais são os atributos necessários e desnecessários para o processo de trabalho em equipe. Alguns autores falam que a liderança é nata, e outros que se desenvolvem com tempo e assim por

diante. “A credibilidade de um líder começa com o sucesso pessoal e se confirma na iniciativa de ajudar os outros a alcançar sucesso também” (Maxwell, 2008, p.19).

Observa-se através dos autores citados acima que liderança é a ação de liderar e influenciar as pessoas com intensidade para que possam desempenhar seus trabalhos com qualidade e satisfação na visão de alcançar objetivos e resultados. Está ligada diretamente às pessoas, e para que o trabalho seja desenvolvido com sucesso é necessário que haja uma ligação de confiança entre todos.

Portanto, nota-se que liderança é saber assumir riscos, é fazer a diferença em qualquer lugar, é saber falar de maneira que toque nos corações de todos que o líder é o principal responsável no controle motivacional para atingir os objetivos propostos, ressaltam que definir liderança é um desafio, pois há um grande número de publicações, e cada vez se multiplica mais.

2.2 EVOLUÇÃO HISTÓRICA DA LIDERANÇA

Segundo Silva (2015), a liderança existe desde começo da civilização só não existia uma teoria científica, as técnicas surgiram devido à necessidade de sobrevivência e competitividade das pessoas e dos grupos no comércio, elaboravam as técnicas e depois testavam.

No século XVIII, de acordo com Silva (2015), com a revolução Industrial a sociedade passou a ter um comportamento cultural e uma transformação diferencial assim dando o primeiro passo para as teorias da administração. Partir dos comportamentos culturais dos grupos e das pessoas as mudanças foram acontecendo tornando-as significativas, e o poder que antes era dos artesões passa para o poder industrial e da burguesia.

Borges (2009) diz que durante um tempo, as atividades administrativas eram feitas por tentativas e erros, os métodos usados eram sob responsabilidade dos administradores centrais e isso ficava um pouco puxado. No final do século XIX e no início do século XX, dois engenheiros, um americano chamado Frederik Winslow Taylor e o europeu Henri Fayol, desenvolveram os trabalhos relativos a administração e tiveram uma colaboração significativa para a evolução da liderança.

A autora discorre também que a ação de liderar já era realizada a muito tempo antes mesmo de definirem um conceito para liderança, no decorrer do tempo, vários moldes de liderança foram definidos pela sociedade, e que o ato de liderar já existia,

pois, as pessoas já praticavam atos que caracterizavam como liderança, só não se tinha uma definição sobre o assunto. Diz que na Revolução Industrial, surge nova descrição de liderança embasada no gerente radical e crítico que não aceitava sugestões de seus liderados, o poder de decisão era centrado em suas mãos.

Segundo Soares (2015) o século XX marcou pelo desenvolvimento com uma preocupação a mais com o fator humano versus trabalho, sendo que o objetivo maior dessa época ainda era a elevação da produtividade. Já nas décadas de 50, 60 e 70, começou a estudar e a se preocupar com a satisfação e comportamento do indivíduo, de um lado a produtividade e de outro lado a preocupação com satisfação do ser humano.

Ainda de acordo com o autor, na década de 60 marcada pelo movimento que trabalhadores norte-americanos e estudantes reivindicaram seus direitos questionando o funcionamento de suas estruturas. Foi por meio desse movimento que o indivíduo se tornou mais valorizado e trouxe reflexos imediatos para dentro das organizações. Na década 70 houve mudanças no gerenciamento das organizações. A partir da década de 80 com avanço da tecnologia que as organizações passaram por processos de mudanças na padronização, nos processos produtivos e no relacionamento com os empregados.

Pontes (2008) enfatiza também que até as décadas 60 o chefe acreditava que o necessário era somente sentar em uma cadeira saber exercer o poder de controle, planejar, e dirigir, o controle era mais mecânico, o chefe acreditava que seus subordinados deveriam estar na palma de sua mão, tinha total controle de tudo, porém a partir da década de 70 começou surgir algumas mudanças, os funcionários que antes eram visto como força mecânica passaram a ter mais contribuições intelectuais, já na década de 80 com a evolução de concorrentes, houve a necessidade de ter funcionários mais dedicados e o chefe passou a ser chamado de líder, agora considerado aquele que consegue estimular, passar os objetivos e favorecer um ambiente com um bom clima para os funcionários.

Até a década de 60, para o chefe bastava sentar na cadeira e exercer controles mecânicos, saber planejar, organizar, controlar e corrigir. O bom chefe era aquele que tinha o pessoal na palma da mão, ou seja, o total controle dos seus funcionários dentro da empresa. Contudo, as empresas, a partir da década de 70, passaram a necessitar mais de contribuições intelectuais de seus funcionários. Principalmente no fim dos anos 80, com a evolução da concorrência, criou-se a necessidade de ter nas empresas funcionários mais dedicados. O novo bom chefe, agora chamado de líder, é

aquele que consegue estimular os funcionários, “vender” os objetivos à equipe, e favorecer um bom clima no ambiente de trabalho (PONTES, 2008, p 16).

Para Chiavenato (1999), os modelos de organizações mudaram, antes os colaboradores eram vistos como peças mecânicas, o fator humano não era valorizado como deveria ser. As organizações buscavam interesses particulares visando somente lucros, os indivíduos eram vistos com peças de perfeição, e eficiência total aonde o poder e autoridade prevaleciam dominantes.

Acrescenta o autor que com o decorrer do tempo as mudanças foram acontecendo e as respostas e soluções postas sobre a posição de um líder foram surgindo mostrando que, líder não é aquele que tem todo o poder, o único dono da verdade, o que sabe tudo e muito menos o chefe que manda em todos, mas, que o líder é nato, e motiva sua equipe. As organizações são compostas de pessoas que trabalham juntas buscando conquistar os objetivos da equipe. O líder provoca um imenso impacto na vida dos liderados e na história da organização.

Nota-se com passar do tempo a necessidade de um líder dentro das organizações foi aumentando, e assim as teorias e práticas foram se aperfeiçoando até chegar no dias atuais, que a liderança existe a muito tempo desde do início da civilização, apenas não tinha um conceito definido somente praticavam atos que se caracterizavam como liderança.

2.3 TEORIAS DA LIDERANÇA

Segundo alguns autores as teorias sobre liderança podem ser classificadas em três grupos, como se pode ver a seguir:

Para Vergara (2013), o primeiro se trata da Teoria de Traços de Personalidade: pessoas que tem características marcantes e influência sobre indivíduos. Com traços de nascença, pessoas com personalidade própria, persistentes, que tenham autoconfiança, que sabem adaptar conforme o ambiente proporcionado. Conforme ele o líder é aquele que tem alguns traços específicos de personalidade que diferencia das outras pessoas. Liderança é nata.

O segundo, ainda de acordo com o autor, são as Teorias sobre estilo de liderança: maneiras e estilos de comportamento adotado pelo líder conforme os três estilos de liderança comentados posteriormente (Autocrática Democrática e Liberal).

E por fim, o terceiro, que é a Teoria contingencial: foco ligado para fenômeno da liderança, relação fundamental: líder, seguidores e situação. Nessa teoria há uma ligação entre estes três fatores. Todo líder tem a personalidade diferente do outro, cada um tem sua maneira de pensar e agir, não existe ninguém igual, não existe líder com as mesmas estratégias e habilidades. Existem líderes com o mesmo propósito, e com alguns aspectos da personalidade em comum, porém cada um com seu diferencial. Ser líder é ser diferente, e ser diferente é ser um líder (VERGARA 2013).

Chiavenato (1999) destaca também essas teorias, sendo que a primeira é Teoria de Traços de personalidade a qual descreve as características que um líder possui, assim consecutivamente. A segunda se trata da Teoria sobre estilos de liderança referente as maneiras e comportamento de um líder, e a última apresentada pelo autor é Teoria situacional de liderança, diz respeito de como o líder deve se adequar às circunstâncias da situação.

Por fim, o autor conclui falando sobre os traços de personalidades que diferencia a personalidade de cada líder, características pessoais e emocionais. Que muitas vezes a situação se torna responsável pela definição de um líder. Ressalta também alguns traços marcantes como: inteligência, habilidades humanas, tolerância, criatividade, empatia, flexibilidade, confiança, curiosidade, otimismo e outras.

Conforme Marson et.al (2015) afirma que há varias teorias sobre liderança, e algumas podem ser classificadas e apresentadas em três grupos: Teoria dos traços de personalidade sendo nela enfatizadas qualidades individual da pessoa e permite que o líder já nasce com a tal, não há necessidade de estudar e se aprimorar para se tornar um líder. Os líderes já nascem líderes, já nascem com determinadas características sendo físicas ou até mesmo intelectuais.

A segunda teoria, de acordo com os autores, se associa ao estilo de comportamento dos líderes, podem ser adquiridos através de treinamentos, os estilos de liderança se desenvolvem de acordo com as características individuais e cultura de cada gestor. Podendo ser autocrática, democrática e liberal. E por último, ele fala um pouco sobre as teorias da contingência, o líder utiliza o estilo de liderança conforme as circunstâncias e é preciso ter flexibilidade na relação com os liderados.

Observa-se que as teorias citadas anteriormente, são fundamentais para o desenvolvimento organizacional e o crescimento profissional das organizações através delas podem-se identificar as características de cada pessoa, a personalidade.

Todo líder tem algo diferente do outro, cada um tem sua maneira de pensar e agir, porém existe alguns com semelhanças, mas nunca serão totalmente iguais. E é através do estudo dessas teorias que se descobre a diferença do comportamento de cada indivíduo, é possível também notar qual tipo de liderança cada líder adota dentro da empresa.

2.4 TIPOS DE LIDERANÇA E LÍDERES

Os tipos de líderes e formação de um líder são pontos interessantes para se estudar, pois a partir disso pode-se analisar dentro de cada empresa como o líder se comporta e como ele trata os colaboradores podendo então a partir disso identifica-se o tipo de líder que é adotado e como os líderes se desenvolvem, portanto neste tópico há algumas ideias de autores.

Conforme Chiavenato (2012), existem alguns estilos de liderança que um líder pode utilizar conforme cada situação, assim considerando alguns aspectos positivos e negativos. Destacando-se a liderança autocrática aonde não há participação dos liderados em qualquer sugestão ou na tomada de decisões.

A liderança democrática, ainda de acordo com o autor, visa participação do grupo, na qual todos podem dar opiniões e sugestões esse grupo tem mesmo foco e ajudam nas tomadas de decisões dos superiores. Em outros casos, adota-se o tipo de liderança liberal, nela não necessita da supervisão de seu líder, sendo somente possível em grupos bem amadurecidos. Independentemente do tipo de liderança exercida, Autocrática, Democrática ou Liberal, sempre vai ser cobrado resultados, pois, é isso que as organizações e a sociedade buscam.

Todos os modelos de liderança estudados até este ponto de vista baseiam-se no comportamento do líder em relação aos liderados. São modelos de que dependem da ideia de que autoridade pode ser mais orientada para a equipe de colaboradores (democracia), ou mais orientada para o próprio líder e para a execução da tarefa (autocracia). (MAXIMIANO 2004, p.323).

Por sua vez, Chiavenato (1999) afirma que assim como existem estilos de liderança também existem tipos de líderes. Os tipos e estilos de liderança são peças fundamentais para entender e compreender o comportamento de cada líder independentemente das características pessoais, dentro das organizações sempre vai ter líderes com características diferentes um do outro. Alguns são tipos formais,

informais, democráticos, autocráticos, transacionais, e já outros são mais liberais ou até mesmo carismáticos.

Portanto, pode-se perceber que os tipos de liderança devem ser utilizados de acordo com a necessidade da empresa, porém, para utilizar cada tipo de liderança, há a necessidade de uma análise e cuidados para que o gestor não prejudique sua equipe ou a empresa. A seguir se pode verificar mais detalhadamente sobre cada tipo de líder.

2.4.1 Líder Democrático e Autocrático

Chiavenato (1999) discorre sobre dois tipos de líderes, o líder autocrático e o líder democrático, mostra como cada um se comporta e a diferença entre ambos, sendo que, a maneira que o líder lidera influência nas tomadas de decisões dentro das organizações, onde líder autocrático é autoritário e o líder democrático mais comunicativo.

Wagner e Hollenbeck (2012) afirmam que o líder trabalha junto com a equipe, ajuda os liderados a tomarem suas próprias decisões, que na maioria das vezes os colaboradores preferem um líder que adota o estilo de alternativas, ou seja, o líder democrático, porém o modelo de liderança democrática não é o melhor método para todos os seguidores e nem para todas as situações, pois alguns trabalhadores têm um desempenho muito bom sob a liderança democrática, porém em alguns países como a Rússia, por exemplo, os trabalhadores têm um desempenho ruim quando os líderes são participativos.

De acordo com Silva (2016) o líder democrático aceita a participação de todos em reuniões, debates, e a troca de ideias é fundamental para as tomadas de decisões. Esse tipo de líder possibilita que seus liderados interagem com sugestões de melhoria e com ideias criativas e técnicas para atingir os objetivos desejados esperados.

Líder democrático: o grupo pode participar dos debates, podem propor dicas até que se chegue a uma decisão. Sem deixar de ocupar seu cargo e sem deixar de usar seu poder (CHIAVENATO, 1999).

Líder Autocrático: é o líder que decide tudo, só a opinião dele vale ninguém mais pode dar opiniões, não dar liberdade ao grupo de interferir. Apenas o líder decide nas tomadas de decisões sem participação da equipe ou do grupo, o líder determina

as tarefas a serem executadas e quem deverá realizá-las sem sugestões do grupo, ele programa todos os trabalhos e passam as ordens para cada um, determina qual tarefa cada pessoa deve fazer e escolhe o companheiro de trabalho (SILVA, 2016).

Segundo o autor, esse tipo de líder é caracterizado pelo autoritarismo predominante sendo considerado líder individual o que fixa normas e acredita que não precisa de opinião de seus subordinados não permite e dá espaço pra ideias e participação de sua equipe.

No estilo autoritário, o poder do líder é decorrente da posição que ocupa e da conjuntura de que as pessoas são preguiçosas e irresponsáveis por natureza teoria X. No estilo democrático, o poder do líder é conferido pelo grupo que ele deve liderar e parte do pressuposto de que as pessoas são criativas e podem auto dirigir-se, desde que motivadas teoria Y (TAKHASHI e PEREIRA, 1991, p.4).

Para Takhashi e Pereira (1991) o líder autocrático centraliza totalmente o poder as decisões, os liderados não tem nenhuma liberdade de escolher. Esse tipo de líder é dominador, dar ordens e exige que cumpram com obediência. Já o líder democrático é comunicativo, permite a participação dos colaboradores, se preocupa com todos do grupo da mesma forma, orienta o grupo, ajuda nos problemas, organizando atividades e sugerindo ideias.

Percebe-se que os dois tipos de líderes são completamente diferentes um do outro, pois um é autoritário, e o outro mais participativo e disposto a ouvir opiniões de outras pessoas. O líder autocrático exerce mais poder sobre seu grupo, destacando-se pelo fator predominante de sua autoridade. Já democrático analisa cuidadosamente cada sugestão e ideia da sua equipe, permitindo a contribuição de todos nas decisões da organização.

2.4.2 Líder Transacional e Liberal

Chiavenato (1999) diz que o líder transacional recorre aos interesses e necessidades primárias dos seguidores, esse tipo de líder promete recompensas a fim de conseguir que seus subordinados realizem as metas. Oferece recompensas matérias, como: aumento de salário, promoções e outras. Neste tipo de liderança o gestor se comporta como chefe e não como líder exigindo obediências e cumprimento de metas.

Segundo Knapik (2005) o líder estimula a criatividade da sua equipe, e exerce o mínimo do controle das atividades, estimula a iniciativa de seus subordinados, pode ser conhecido como o agente de informações. Esse tipo de líder não fica controlando seus liderados, ele apenas dá as orientações e incentiva o grupo a fazer as atividades.

Wagner e Hollenbeck (2012) afirmam que o líder liberal deixa o grupo a vontade, os liderados fazem o que quiser e muitas vezes a liderança liberal falha em termos de conseguir resultados positivos e desempenho para o grupo, por ser um grupo muito liberal, uma falha que pode ocorrer é a falta de informação do líder entre os liderados.

Para Chiavenato (1999), o líder liberal é aquele que dar liberdade completa nas decisões grupais, aceita sugestões e acrescenta ao grupo. Deixa livre arbítrio. A atuação do líder fica reduzida, ele dá liberdade para os grupos e os liderados tomarem decisões à vontade, não é necessário o líder saber. Não há regras determinadas, as tarefas são executadas pelo grupo, sem que haja uma participação do líder (SILVA, 2016).

2.4.3 Líder formal e informal

Conforme Chiavenato (1999) o líder formal é aquele que tem autoridade de poder com os demais da organização, exerce sua função conforme o cargo ocupado, na maioria das vezes esse tipo de líder são os gestores, supervisores, diretores, ou até mesmo chefes da empresa. Pois, os mesmos ocupam o cargo e exerce sua função. É todo indivíduo que ocupa qualquer cargo de supervisão ou de chefia em uma organização, cargo atribuído por autoridade superior.

Segundo Almeida *et.al* (2014), o líder informal tem uma relação mais forte do que a do líder formal, sendo considerado mais social e humanizado, capaz de construir e manter uma relação direta com grupo, ele valoriza a equipe. Esse tipo de líder é um instrumento fundamental para as organizações, pois, o mesmo tem uma ligação social com todos, busca eficiência de suas atividades e também de seus liderados, tem a habilidade e competência em exercer influência sem precisar usar autoridade, conquista o que precisa compartilhando e dividindo funções entre cargo ou nível hierárquico.

As redes do líder informal têm a capacidade de se expandir facilmente, pois apresentam o poder de informações possibilitado através dos novos meios tecnológicos. Busca sempre manter e aumentar sua rede de contatos.

A liderança informal emergente surge a partir de um complexo processo de assunção de papéis e investigação de processos que determinam o indivíduo como um líder. A emergência de liderança pode ser explicada a partir de três fatores: contribuição para satisfazer as necessidades dos outros; cumprimento de papéis necessários para um grupo funcionar com sucesso e exibir características que criem expectativas de lideranças socialmente definidas (Almeida et al.2014, p.5).

Nota-se então, que os dois tipos de líderes são importantes dentro das organizações, vale ressaltar que tanto o formal e informal devem estar atentos as necessidades individuais de seus liderados e tornar porta-voz da equipe. Na qual o líder formal normalmente é o chefe que ocupa a determinada função e o informal é líder influenciador que busca expandir sua rede de relacionamentos e conquistar seguidores.

2.4.4 Líder Carismático

Segundo o autor Maximiano (2004), no século atual XXI o conhecimento de liderança enfatiza no estilo motivacional apontando um tipo de líder, o carismático. É líder que tem um bom relacionamento interpessoal causa boa impressão nos seguidores, é inspirador e transformador. Agente disposto a mudanças leva seus seguidores a acreditar em seus próprios interesses.

É o líder transformador, e segundo o autor, é capaz de incentivar e motivar. Este tipo de líder é identificado por ter algumas qualidades diferenciadas, tais como: sabe seduzir e atrair membros da equipe por meio de sua personalidade e carisma. Sua personalidade é geralmente atrativa, é um comunicador; tem o poder de convicção natural; gera admiração e respeito; possui autoestima; transmite segurança em suas ações e acredita que pode superar as dificuldades.

Líderes são ao que, em um grupo, ocupam uma posição de poder, que têm condições de influenciar, de forma determinante, todas as decisões de caráter estratégico. O poder é exercido ativamente e encontra legitimação na correspondência com expectativas do grupo (MAXIMIANO, 2004, p.308).

Para Meyer (2006), algumas pessoas se tornam líder mediante algumas circunstâncias e necessidades, muitos não possuem características de liderança, por tanto podem se tornar excelentes líderes mediante treinamentos e dedicação. Mas, mesmo os que nascem com traços de líderes requerem um aprimoramento, pois ninguém nasce completamente preparado para determinada tarefa.

Ainda, de acordo com a autora, algumas pessoas desistem e outras decidem aprender com essas experiências e se tornar mais fortes. Na verdade, a formação de um líder às vezes começa desde seus primeiros passos e palavras. Já em outros, com tempo através de treinamentos e circunstâncias. Não são todos que nascem com habilidades de liderança, e muito menos que nascem para liderar grupos com competências. Alguns vão se desenvolvendo com o tempo e as necessidades que o grupo enfrenta, e assim se torna um líder apenas por não existir ninguém a disposição.

Maxwell (2008) fala que líderes não são pessoas que nunca falharam, mas pessoas que venceram as diversidades e dificuldades. Crises e fracassos não são elementos que desqualificam ninguém, mas elementos que fortalecem a capacidade de querer continuar liderando. O verdadeiro líder tem credibilidade, ajuda seu grupo alcançar sucesso. Já Hunter (2004) enfatiza que o líder não se desenvolve com tempo, porém alguns podem ser lapidados quando já nasce com dom e quando a pessoa tem vontade de ser. A formação de um líder pode ser feita através de treinamentos e aperfeiçoamento das características natas.

Meyer (2006) alguns se transforma líderes porque já possuem habilidades natas de liderança. E os que não possuem essas habilidades podem ser também excelentes líderes por meio de treinamento particular. Apesar disso, mesmo os natos necessitam de aprimoramento, pois ninguém nasce completamente preparado para exercer tal responsabilidade.

Muitos tentam ser líderes, mais nunca tiveram um treinamento, também não amadureceram o suficiente e nem desenvolveram o caráter. Já outros gostariam de crescer seu potencial, mas não sabe por onde devem começar, outros sabem mais não consegue seguir em frente para alcançar o objetivo desejado.

2.4 O PAPEL DO LÍDER NAS ORGANIZAÇÕES

É fato que o líder tem um papel muito importante dentro das organizações, uma vez que, estará liderando pessoas que trabalham em prol da organização, e a forma

como serão liderados influenciará na forma como irão desempenhar suas funções dentro da empresa, o que pode influenciar na produção também.

Miranda (2012) fala que o líder tem como papel manter relacionamento com seus liderados, conquistar sua equipe, ganhar respeito, admiração e conquistar diariamente clientes. O líder tem um papel fundamental dentro da empresa por isso deve ser exemplo para todos, cabe a ele criar e manter um ambiente de trabalho seguro e confortável, no qual as pessoas não tenham medo de errar quando tentam realizar suas atividades. É responsabilidade do líder é fazer com as pessoas sejam responsáveis por suas tarefas, e mostrar a falha de cada um sem magoar ou machucar a dignidade.

Segundo Carvalho (2012), uma das tarefas mais importante de um líder é a capacidade de influenciar as pessoas. O verdadeiro líder não é aquela pessoa que sabe tudo e muito menos aquela pessoa melhor em tudo, mas sim a que conhece um pouco de cada setor entendendo a importância de cada um, reconhecendo as qualidades e os potenciais de cada liderado influenciando-os para que consigam atingir os resultados esperados e metas estabelecidas.

De acordo com Dancini (2012), liderar é influenciar, é encorajar a equipe, estimular e orientar com inovação e motivação cada integrante da equipe. Pois, as pessoas são influenciadas pelo que veem, algumas ficam observando suas atitudes, e se elas notarem que você é positivo busca uma influência em ti. A partir deste momento sua imagem passa a ser um modelo para elas. E é assim dentro das organizações, o líder tem influência sobre esses liderados. Suas ações e atitudes passam a serem um exemplo para muitos que lhe seguem. A partir dessa hora o líder começa ter uma influência positiva e agrega valores a vida desses indivíduos.

Boog e Boog (2013) afirmam que o papel do líder se destaca em conquistar resultados através da aplicação de treinamentos com os colaboradores, pois quando isso acontece os mesmos tendem a seguir um melhor desempenho de suas tarefas. Esse é o momento que o líder tem função essencial, no qual deve potencializar esse aprendizado.

Já Hunter (2004) discorre falando que um líder conquista a confiança das pessoas, ele começa a passar segurança para elas, portanto essa é uma essência para a influência. Conforme os liderados começam a confiar em seu líder o nível de influência vai crescendo. Um dos papéis do líder é transmitir confiança, assim automaticamente consegue passar segurança.

Para se torna um líder, um homem deve ter seguidores. E para ter seguidores, um homem deve ter sua confiança. Assim, a suprema qualidade para um líder é integridade inquestionável. Sem ela, nenhum sucesso real é possível, não importa se for em um pequeno grupo de pedreiros, em um campo de futebol, no exército ou em um escritório. Se os associados de um homem descobrirem que ele não tem 100% de integridade, ele falhará. Seus ensinamentos e suas ações devem andar lado a lado. A primeira grande necessidade, portanto, é integridade e um propósito elevado (MAXWELL; DORNAN 2011 p.46).

Dancini (2012) afirma que um líder eficiente é aquele que leva sua equipe por meio da sua influência, o desempenho de colaboradores para que tenham resultados satisfatórios está ligado diretamente com o ambiente organizacional que eles convivem se caracterizando com influências adquiridas em todo momento. Portanto, é indispensável deixar de utilizar tarefas e ferramentas necessárias para estimular e desenvolver a competência e o potencial de cada um. E essa é uma tarefa do líder, entretanto, sendo considerada esta função uma ferramenta importante para a evolução de uma organização.

De acordo com Santos (2012), o líder tem capacidade de influenciar as pessoas em diversos ambientes e situações. A função de um líder nas organizações justifica-se, em resumo, de associar as necessidades da organização com as necessidades de seus colaboradores. O líder tem suma importância dentro de uma organização pode contribuir bastante em seu desenvolvimento, capacita a empresa competir de uma forma profissional e qualificada com concorrentes visando ganhar mercado e valorizar o fator humano que são os colaboradores.

Eich (2013) fala que o líder toma decisões formais ou informais, o papel dele é avançar os objetivos estratégicos, contribuir para desenvolvimento e crescimento organizacional, tratar as pessoas de forma justa como devem ser tratadas, ser honesto e solidário. O papel do líder não é mandar, é ser calmo e comunicativo, é motivar seus liderados, líder desenvolve meios para valorizar e apoiar todos que lidera. Sua função é orientar, inspirar e motivar sua equipe para que todos alcancem grandes objetivo.

A habilidade de entender as pessoas é umas das características que todas obs líderes deveriam ter, porém somente os verdadeiros líderes são que tem essa capacidade. A compreensão é uma maneira de motivar muitos liderados, alguns se sentem motivados quando seu líder os compreende. O verdadeiro líder nunca estará

preocupado somente com sucesso individual, e sim almeja que sua equipe trabalhe e tenha sucesso juntamente com ele (DANCINI, 2012).

Segundo Miranda (2012) o líder influencia as pessoas, precisa ser responsável, dar atenção a sua equipe. O papel do líder é identificar e satisfazer as necessidades verdadeiras, elogiar os funcionários, valorizar, tratar todos que lidera como fator importante para a organização, liderar e apoiar para que possam se tornar bem-sucedidos.

Maxwell (2008) enfatiza, o comportamento é o elemento chave para influenciar a equipe, o líder deve estar comprometido a mostrar-se disposto a ouvi-la e representá-la, líder não cresce sozinho não deve estar solitário, se isso acontecer é um sinal que a liderança não está sendo feita da maneira correta. E que o bom líder leva seus liderados para topo nunca deixa ninguém para trás, busca ter seguidores e acompanhantes desde do início da sua carreira até o final. Maxwell (2008, p.18) diz que, "os bons líderes levam outros consigo para topo."

Por sua vez Piovan (2010) afirma que dentro da liderança o papel do líder é mostrar as competências de seus liderados e que para que eles possam suprir suas deficiências é necessário que orientá-los no caminho o qual deve seguir. Mas as empresas que não contam com uma estrutura de programas de educação ou até mesmo convênios de treinamentos podem realizar ações de desenvolvimento dos colaboradores mesmo sem programas sofisticados.

Considerando as informações dos autores, nota-se que, dentro dos negócios os líderes são peças-chaves de um quebra-cabeça e quando encaixados de maneira correta o sucesso é garantido. Dentro das organizações o papel de um líder é somar e contribuir com todos sendo intensamente importante nos procedimentos decisórios de qualquer organização. Portanto, verdadeiro líder influencia e adota seguidores, conquista confiança, e transmite segurança.

3 METODOLOGIA

A pesquisa foi realizado através de um levantamento bibliográfico de autores para a fundamentação teórica, desenvolvimento da metodologia baseia-se nas obras onde Severino (2007, p.112), que expõe como pesquisa bibliográfica aquela que se realiza a partir do registro disponível, decorrente de pesquisas anteriores, em documentos impressos como livros, artigos, teses, etc.

A pesquisa bibliográfica segundo Leite (2008), é realizada através de um conjunto de conceitos disponíveis em livros, artigos, jornais, teses e outros, ou seja, documentos com dados que poderão servir para a realização de novos trabalhos científicos.

Para a coleta de dados foi utilizado questionários com a gestora e as colaboradoras na qual buscou analisar a importância e o papel do líder para cada indivíduo dentro da organização. Segundo Gil (1999), questionário refere como a técnica de investigação, formada por descrever opiniões, crenças, sentimentos, interesses, expectativas, e situações que as pessoas vivem entre outros.

O questionário é um instrumento muito interessante de ser utilizado e que possibilita a coleta de dados de forma mais significativa para o estudo. Leite (2008, p. 109), por sua vez, afirma que “os questionários cumprem menos duas funções; descrever as características e medir determinadas variáveis de um a um grupo social de variáveis individuais.”

A abordagem utilizada na construção do presente trabalho caracteriza como qualitativa, pois, a mesma trabalha na questão subjetiva entre sujeito e a realidade de fatos. Como afirma Leite (2008, p.100), “o método qualitativo se baseia em objetos classificatórios e utiliza de maneira mais adequada os valores culturais e a capacidade de reflexão do indivíduo.”

Foi usada a pesquisa de campo em que Severino (2002, p.123), relata, que nesta, objeto/ fonte é abordado em seu meio ambiente próprio. A coleta dos dados é feita nas condições naturais em que os fenômenos ocorrem, sendo assim diretamente observados, sem intervenção e manuseio por parte do pesquisador. Abrange desde os levantamentos que são mais descritivos, até estudos mais analíticos.

3.1 LOCAL DA PESQUISA

A pesquisa foi realizada na Drogaria Pague Menos localizada na décima sétima Rua entre Lauro Sodré, a empresa está no mercado há cinco anos, contendo apenas com três funcionárias, a proprietária e seu esposo, também proprietário. Sua atividade principal é a venda de medicamentos, a empresa atua também no ramo de atividades secundárias.

3.2 COLETA E ANÁLISE DOS DADOS

Os dados para o trabalho foram obtidos por meio da aplicação de questionários no mês de fevereiro de 2019 com a gestora líder e com as lideradas, não foi possível aplicar o questionário com todas, pois, uma estava de licença maternidade. Portanto, somente duas funcionárias e a líder responderam as questões.

O questionário do presente trabalho foi formado por 12 questões direcionado as colaboradoras e 13 para a líder, algumas subjetivas e maioria objetivas. As questões objetivas têm um conjunto de alternativas para que as pessoas escolham a melhor alternativa que descreve sua opinião. Já as subjetivas são as quais os participantes escrevem o que pensam. Após a aplicação do questionário, realizou-se uma análise das respostas que foram obtidas, em seguida os dados foram organizados para obter resultados.

4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

4.1 DADOS COLETADOS E ANÁLISE DO QUESTIONÁRIO APLICADO COM A GESTORA

A coleta de dados se deu no mês de fevereiro de 2019 e a seguir será apresentado os dados coletados com a gestora e líder da empresa:

Da **primeira a quinta questão** procurou-se identificar o gênero, idade, o grau de escolaridade, tempo em que trabalha na empresa e função exercida.

Em resposta, a líder respondeu que é do gênero feminino, tem 22 anos, com escolaridade de ensino médio incompleto, atua na empresa como proprietária e trabalha a 5 como gerente.

Na **sexta pergunta**, procurou-se saber qual o grau de satisfação com relação as atividades que exerce na empresa:

A gestora afirma estar satisfeita com atividades que exerce na empresa. O grau de satisfação é importante, uma vez que o líder satisfeito busca desenvolver meios para também manter seus colaboradores satisfeitos e, conseqüentemente, refletindo na produção da empresa.

De acordo com Miranda (2012), o líder tem um papel fundamental dentro da empresa por isso deve ser exemplo para todos, cabe a ele criar e manter um ambiente de trabalho seguro e confortável, no qual as pessoas não tenham medo de errar quando tentam realizar suas atividades.

Na **sétima pergunta**, tratou-se de saber se a gestora sabe o conceito de liderança:

Em resposta, a gestora afirma que liderança é o processo de exercer influência sobre o comportamento das pessoas para alcançar objetivos em determinadas situações.

Isso demonstra que a gestora tem conhecimento sobre liderança. Paro *et al.* (2015) liderança é a arte de gerenciar e atrair seguidores, influenciar no comportamento das pessoas de forma positiva com responsabilidade em planejar, controlar, dirigir, motivar e orientar todos, pois o líder sabe como motivar sua equipe e busca meios para que os colaboradores se sintam motivados e realizem suas obrigações com inovação e criatividade.

Na oitava questão foi solicitado que marcasse com um X a opção que considerasse mais adequada sobre a prática da liderança exercida pela gestora no dia a dia, considerando o escore de 5 a 1, sendo:

1- Nunca, 2- Raramente, 3- Nem sempre, 4- Quase sempre, 5- Sempre e NA- Não se aplica.

Quadro 1- Opções para prática de liderança na empresa

Afirmção	5	4	3	2	1	NA
Sei ouvir os liderados.		X				
Transmito orientação e aconselhamento aos liderados atendendo a suas necessidades profissionais.	X					
Utilizo a comunicação verbal e mantenho atenção à comunicação não verbal no diálogo com os liderados.			X			
Contribuo para a comunicação eficaz nas relações de trabalho com os liderados.	X					
Dou orientações aos liderados e demonstrações de como as tarefas devem ser realizadas, conforme suas necessidades.		X				
Esclareço dúvidas dos liderados referentes às suas tarefas.			X			
Reconheço e valorizo os liderados pelo que fazem ou pela forma como se comportam.	X					
Redireciono os liderados mostrando um novo caminho a seguir quando não correspondem ao desempenho esperado.	X					
Acompanho periodicamente o desempenho dos liderados.	X					
Estimulo a prática do feedback com os liderados.						X
Compartilho as decisões com os liderados.		X				
Delego atividades aos liderados compartilhando responsabilidades.			X			
Assumo a responsabilidade pelo desenvolvimento dos liderados.	X					
Fico à disposição dos liderados para auxiliá-los quando estão enfrentando alguma dificuldade profissional.			X			
Peço opinião aos liderados para alterar um procedimento ou propor alguma mudança operacional		X				
Auxílio na definição das metas para cada liderado de minha equipe.	X					
Acompanho periodicamente os resultados apresentados por cada liderado.		X				
Acordo o prazo necessário para cada liderado, para que as metas sejam alcançadas.			X			

Fonte: Dados da pesquisa (2019)

Nas respostas obtidas pela líder mostra algumas práticas de liderança exercida na empresa, pode-se verificar que no quadro acima, a orientação, a comunicação

eficaz com liderados, o reconhecimento, a valorização dos liderados, o acompanhamento do desempenho, a responsabilidade pelo desenvolvimento, e o auxílio na definição das metas da equipe são pontos fortes.

Os pontos citados pela líder são fundamentais para a gestão e facilitam o desenvolvimento da empresa. Nota-se também alguns pontos negativos quando se refere a comunicação não verbal no diálogo com os liderados, em esclarecimento de dúvidas referente as tarefas, e na questão de não haver disposição sempre da líder para auxiliar a equipe quando está com dificuldade profissional, pois através destas atitudes pode haver alguns problemas sendo o principal deles a falha na comunicação, visto que, o líder é o principal responsável em transmitir uma comunicação clara e eficaz, e também em manter o diálogo constantemente entre a equipe de trabalho.

Verifica-se que o estímulo a prática de *feedback* com os liderados não se aplica na empresa, uma ação necessária para que, tanto o líder como os liderados possam saber sobre as coisas que acontecem dentro da empresa, se atingiram a meta, se as vendas estão boas ou ruins, dentre outras informações e assim poder aprimorar suas táticas para desenvolvimento da empresa.

Segundo Silva (2004) os líderes necessitam desenvolver habilidade de se comunicar, pois a comunicação é uma das ferramentas mais exigida no desempenho de atividades. Nas funções de planejamento, organização, direção e controle e nos papéis interpessoais requerem uma comunicação eficaz. Através da comunicação interpessoal as pessoas podem desenvolver e construir expectativas sobre suas experiências, utilizando a troca de símbolos sendo eles verbais, ou não.

A **nona questão** trata de saber se os colaboradores participam das tomadas de decisões junto com a gestora:

Em resposta, ela afirma que somente "as vezes". Verifica-se, portanto que a gestora, mesmo que não seja todas as vezes que tomará decisões, utiliza a opinião dos colaboradores, tendo em vista que sempre estão lidando diretamente com os clientes e isso é um fator muito importante. Conforme a gestora também afirma na questão oito, somente as vezes ela ouve as colaboradoras e aceitam suas opiniões sobre algo. Contudo, pode-se afirmar que a gestora possui perfil de liderança que se encaixa como sendo democrática.

Conforme Chiavenato (2012) existem alguns estilos de liderança que um líder pode utilizar conforme cada situação, assim considerando alguns aspectos positivos e negativos. A liderança democrática, ainda de acordo com o autor, visa participação

do grupo, na qual todos podem dar opiniões e sugestões esse grupo tem mesmo foco e ajudem nas tomadas de decisões dos superiores.

Na **questão de número dez**, foi perguntado se ocorre e como a liderança lida com desentendimentos entre os colaboradores dentro da empresa:

Em resposta, a gestora afirma não haver desentendimento dentro da organização. Para a empresa isso é importante, pois mantém um clima organizacional adequado para a execução das tarefas de cada colaborador e do gestor.

A **décima primeira questão** foi formulada para saber que sugestões a gestora daria para aprimoramento da liderança exercida na empresa:

Em resposta, a gestora afirma que "Realizar uma gestão eficaz de pessoas, individualmente ou em equipes, controlando o *turnover* e direcionando as ações."

Verifica-se que a gestora preza pela duração do colaborador na empresa quando fala em controlar o *turnover*, portanto a líder acredita que a gestão da empresa precisa haver algumas mudanças, direcionada mais o fator humano e também focar mais nos objetivos, podendo ser feita através do controle de rotatividade de tarefas.

Já na **décima segunda questão** aplicada com a líder, buscou saber sobre o estilo de liderança adotada na empresa:

Em resposta, a líder afirma que utiliza a liderança voltada para as pessoas e para a realização das tarefas.

Portanto, quanto ao estilo de liderança exercida pela líder na empresa a pesquisa mostra que é utilizado, conforme já respondido na questão de número nove, que a líder utiliza o estilo democrático por ouvir, mesmo que não seja rotineiro, ouve as colaboradoras para ajudar nas tomadas de decisões. E quando afirma que a liderança que busca exercer é voltada para as pessoas e para as tarefas, demonstra que a líder se preocupa com os funcionários.

Segundo Chiavenato (1999) o líder democrático permite a participação do grupo nas tomadas de decisões, todos podem propor dicas até que se chegue a uma decisão. Sem deixar de ocupar seu cargo e sem deixar de usar seu poder. Já o Líder liberal é aquele que dar liberdade completa nas decisões grupais, aceita sugestões e acrescenta ao grupo. Deixa livre arbítrio.

A **décima terceira pergunta** realizada com a líder foi para saber se acredita que precisa aprimorar o processo de liderança realizado por ela na empresa:

Em resposta, a gestora afirma que sim e justificou que aprimoraria "a comunicação que é uma das principais ferramentas de trabalho."

Nota-se de acordo com a resposta da líder que a comunicação é um fator que requer aprimoramento dentro da empresa mesmo a gestora tendo ciência de que é uma ferramenta fundamental para a gestão.

Para Monteiro e Santo (2008) a comunicação é o meio pela qual é transmitido um pensamento de pessoa para pessoa, uma boa comunicação faz com que todos informados do que a organização pretende alcançar. Diz também que a comunicação interna é necessária para unir os interesses dos empregados em uma mesma busca, a melhor rede de comunicação dentro de uma organização é a que consegue fazer as pessoas e grupos se interagir e integrar entre si.

4.2 DADOS COLETADOS E ANÁLISE DO QUESTIONÁRIO APLICADO COM OS COLABORADORES

Da **primeira a quinta questão**, tratou-se de saber sobre os perfis das colaboradoras participantes da pesquisa, que aqui denominara-se a elas como liderada A e liderada B.

Os liderados tanto A e B são do gênero feminino, ambas têm a função como balconista, sendo que a A tem 26 anos de idade, está cursando pedagogia no ensino superior e trabalha na empresa há três anos e quatro meses, e a funcionária B não respondeu todas as questões, exceto a de gênero.

Na **sexta questão** quanto grau de satisfação com a relação às atividades exercida na empresa:

As lideradas afirmam que estão satisfeitas. Isso é importante, demonstra que, assim como a gestora, as colaboradoras também estão satisfeitas com suas tarefas dentro da empresa.

Na **sétima questão**, buscou saber sobre o entendimento das entrevistadas sobre o conceito de liderança, sendo que a resposta foi unânime:

Elas afirmam que liderança é o processo de exercer influência sobre o comportamento das pessoas para alcançar objetivos em determinadas situações.

Conforme a resposta dada acima, nota-se que na visão das lideradas, liderança é um ato de exercer influência, pois, todas possuem o mesmo pensamento em questão ao conceito de liderança. E de acordo Carvalho (2012) liderança é uma habilidade de influenciar, incentivar, e motivar as pessoas a trabalharem entusiasmadas visando alcançar objetivos. É impossível liderar ou ser liderado por

peças que não confiamos; é preciso desenvolver habilidades de conquistar pessoas que estão ao redor fazê-las se sentirem bem e ganhar a confiança delas; isto é liderança, conseguir seguidores e ser o espelho de todos.

Na oitava questão as perguntas foram sobre a prática da liderança exercida e foi solicitado que marcassem com um X a opção que considerassem mais adequada, sobre a prática da liderança exercida pela gestora no dia a dia, considerando o escore de 5 a 1, sendo: 1. Nunca; 2. Raramente, 3. Nem sempre, 4. Quase sempre, 5. Sempre e NA. Não se aplica.

Quadro 2 – Concepção da liderada A sobre práticas de liderança usada na empresa

Afirmção	5	4	3	2	1	NA
Sou ouvido (a) pelo (a) meu (minha) líder.				X		
Recebo a atenção e o interesse do (a) líder na continuidade do diálogo.				X		
Recebo orientação e aconselhamento do (a) líder, quando preciso atender a minhas necessidades profissionais.				X		
O(a) meu (minha) líder contribui para a comunicação eficaz nas relações de trabalho com os liderados.			X			
Recebo orientações de meu (minha) líder e demonstrações de como devo realizar as tarefas, conforme minhas necessidades.		X				
Recebo esclarecimento do (a) meu (minha) líder, quando tenho dúvidas em minhas tarefas.				X		
Sou reconhecido (a) e valorizado (a) pelo (a) líder, pelo que faço ou pela forma como me comporto.	X					
Sou orientado (a) a seguir um novo caminho, quando não correspondo com o desempenho esperado.			X			
Sou acompanhado (a) periodicamente em meu desempenho.			X			
Recebo e pratico o <i>feedback</i> com o (a) líder.						X
O (a) meu (minha) líder compartilha as decisões comigo.					X	
Recebo orientações do (a) meu (minha) líder para exercer as atividades e percebo o compartilhamento de responsabilidades.		X				
O (a) meu (minha) líder contribui para meu desenvolvimento.				X		
O (a) meu (minha) líder fica à disposição para me auxiliar quando estou enfrentando alguma dificuldade profissional.					X	
O (a) meu (minha) líder valoriza minha opinião para alterar um procedimento ou propor alguma mudança operacional.						X
O (a) meu (minha) líder define comigo as metas a serem atingidas.						X

O (a) meu (minha) líder acompanha periodicamente os resultados apresentados por mim.						X
Sei o prazo previsto, para que eu alcance as meta				X		

Fonte: Dados da pesquisa (2019)

Verifica-se no quadro 02 que a colaboradora A diverge um pouco as respostas fornecidas pela gestora da empresa na questão de número oito aplicada a ela. Sobre praticar *feedback*, percebe-se que, assim como a gestora afirma, essa prática não é utilizada na empresa. Porém, a liderada afirma não se aplicar na empresa a questão de a líder ouvir sua opinião, não se define metas e nem acompanha os resultados apresentados pela colaboradora A.

Quadro 3 – Concepção da liderada B sobre práticas de liderança usada na empresa

Afirmação	5	4	3	2	1	NA
Sou ouvido (a) pelo (a) meu (minha) líder.				X		
Recebo a atenção e o interesse do (a) líder na continuidade do diálogo.		X				
Recebo orientação e aconselhamento do (a) líder, quando preciso atender a minhas necessidades profissionais.			X			
O(a) meu (minha) líder contribui para a comunicação eficaz nas relações de trabalho com os liderados.						X
Recebo orientações de meu (minha) líder e demonstrações de como devo realizar as tarefas, conforme minhas necessidades.		X				
Recebo esclarecimento do (a) meu (minha) líder, quando tenho dúvidas em minhas tarefas.						X
Sou reconhecido (a) e valorizado (a) pelo (a) líder, pelo que faço ou pela forma como me comporto.	X					
Sou orientado (a) a seguir um novo caminho, quando não correspondo com o desempenho esperado.						X
Sou acompanhado (a) periodicamente em meu desempenho.						X
Recebo e pratico o feedback com o (a) líder.						X
O (a) meu (minha) líder compartilha as decisões comigo.						X
Recebo orientações do (a) meu (minha) líder para exercer as atividades e percebo o compartilhamento de responsabilidades.					X	
O (a) meu (minha) líder contribui para meu desenvolvimento.		X				
O (a) meu (minha) líder fica à disposição para me auxiliar quando estou enfrentando alguma dificuldade profissional.			X			
O (a) meu (minha) líder valoriza minha opinião para alterar um procedimento ou propor alguma mudança operacional.		X				
O (a) meu (minha) líder define comigo as metas a serem atingidas.						X
O (a) meu (minha) líder acompanha periodicamente os resultados apresentados por mim.						X

Sei o prazo previsto, para que eu alcance as metas		X				
--	--	---	--	--	--	--

Fonte: Dados da pesquisa (2019)

A liderada B também afirma que o *feedback* não é praticado dentro da empresa, afirma que também não se aplica as orientações sobre como executar as tarefas, as comunicações também não são eficazes, não esclarece dúvidas sobre o trabalho quando necessita, seu desempenho não é acompanhado pela liderança, assim como não se compartilha as tomadas de decisões dentro da empresa e afirma ainda que não se aplica a definição de metas dentro da empresa. Resposta que divergem das que a gestora respondeu.

Porém, verifica-se no quadro 02 e 03 que há sincronidade com as respostas que se tratam de serem reconhecidas e valorizadas pela liderança. Este é um fator muito importante para a empresa, reconhecer os liderados é fundamental. Ambas também afirmam que recebem as orientações sobre como realizar as tarefas dentro da empresa.

A colaboradora A mostra-se um pouco mais satisfeita com a organização recebe um pouco mais de informações, ela afirma que recebe orientação da líder e que a líder compartilha responsabilidades. Então percebe-se que há coisas que são poucas aplicadas e outras que são raramente aplicadas como, por exemplo, a líder compartilhar decisões com as colaboradoras ou está disposição para auxiliar a equipe de trabalho.

Já entrevistada B afirma que raramente a líder as ouve, e que nunca recebe orientação da líder sobre suas atividades. Um ponto interessante a se analisar nas respostas das três participantes da pesquisa, é que não se aplica a prática do *feedback* entre a líder e as lideradas, portanto o *feedback* é essencial, uma ferramenta fundamental para que a equipe fique por dentro das estratégias, planos, metas, e os objetivos, é importante que toda equipe receba essas informações, assim, podem saber se estão realizando e alcançado metas e objetivos traçados.

Outro fator falho dentro da empresa, admitido pela gestora e confirmado pelas lideradas, é a comunicação, existe a necessidade de aprimoramento deste quesito que é de fundamental importância dentro da empresa.

Na opinião de Kunsch (1995) a qualidade da comunicação permite em abrir disposição nas informações entre chefias e subordinados, usando sempre a verdade como princípio, transmite rapidez e competência, respeita as diferenças individuais, e

há gestão participativa. A comunicação é capaz de possibilitar oportunidades para mudanças necessárias, como utilização de novas tecnologias, gerenciamento do setor técnico especializado em passar a informações, entre outras.

Dancini (2012) afirma que líder eficiente é aquele que leva sua equipe por meio da sua influência, e o desempenho de colaboradores para que tenham resultados satisfatórios está ligado diretamente com o ambiente organizacional que eles convivem se caracterizando com influências adquiridas em todo momento.

Portanto, é indispensável deixar de utilizar tarefas e ferramentas necessárias para estimular e desenvolver a competência e o potencial de cada um. E essa é uma tarefa do líder, entretanto, sendo considerada esta função uma ferramenta importante para a evolução de uma organização.

Então o papel do líder é orientar, motivar, auxiliar, transmitir comunicação com grupo, e acompanhar o desempenho de todos, já que os mesmos proporcionam recursos para a obtenção de resultados positivos tanto para a empresa quanto para os liderados.

Dando sequência no questionário **a nona questão** foi aplicada para saber se os colaboradores participam das tomadas de decisões junto com o líder:

Ambas afirmam que somente às vezes. Corroborando com a afirmação dada pela gestora.

Analisa-se através da resposta acima, que há participação das colaboradoras nas decisões juntamente com a líder e isso pode caracterizá-la como o tipo de líder democrático, aquele líder que permite a sugestão de seus liderados por mais que não seja todas às vezes mais há. Segundo Chiavenato (1999) o líder democrático permite a participação do grupo nas tomadas de decisões, todos podem propor dicas até que se chegue a uma decisão. Sem deixar de ocupar seu cargo e sem deixar de usar seu poder.

Na **décima questão** aplicada as colaboradoras, questionou sobre como a liderança da empresa lida com desentendimentos entre os colaboradores:

Em resposta, as lideradas afirmam que não há desentendimentos entre os colaboradores na empresa.

Conforme visto na questão, as colaboradoras não se desentendem, por meio da resposta da gestora pode-se comprovar que realmente não há conflitos entre as colaboradoras dentro da empresa e que todas se dão bem. Sendo assim, pode-se dizer que este requisito é um ponto positivo para a empresa, pois certos

desentendimentos podem causar conflitos e consequências negativas tanto para a empresa quanto para os colaboradores.

Scopel (2012) fala que há várias causas diferentes para um mau desempenho dentro da Organização, porém o líder é responsável em analisar o que está causando esses problemas. Destaca também alguns pontos que costumam provocar o mau desempenho, como por exemplo, falta de motivação, problemas no movimento ou na organização do trabalho, e conflitos internos das equipes.

Na **décima primeira** foi formulada para saber que sugestões dariam para aprimoramento da liderança exercida na empresa:

Em resposta, a liderada A afirma que ter “Mais diálogo entre líder e colaborador sem que haja desentendimento.” E a liderada B não respondeu esta questão.

Repara-se que, corroborando com a resposta da gestora e da liderada A que há algumas coisas que necessitam de aprimoramento e de melhorias, a líder acredita que é necessária uma gestão mais eficaz direcionada para pessoa individual e a equipe de trabalho em que possa equilibrar o excesso de tarefas. Já a colaboradora A responde que uma sugestão de melhoria para empresa seria mais comunicação entre líder e colaboradores sem que tenha discórdia entre elas.

A **décima segunda** questão aplicada com as lideradas, buscou saber o grau de satisfação das colaboradoras sobre com desempenho da líder:

Em resposta, ambas afirmam que estão satisfeitas.

Por meio da resposta, é possível notar que as colaboradoras estão satisfeitas com o comportamento da líder, estão felizes do jeito que está. A maneira executada pela a líder está resolvendo as expectativas das lideradas como elas afirmam. No entanto, colaboradores satisfeitos e contentes com o papel e desenvolvimento do líder são capazes de exercer suas atividades com mais dedicação, qualidade e eficiência.

Para Soares (2015) o líder desenvolve uma função muito importante no desenvolvimento dos colaboradores, funcionários satisfeitos sem dúvida são mais comprometidos com a empresa gerando sentimento de valorização profissional e uma das consequências desse sentimento é o aumento na produtividade.

Verifica-se algumas divergências nas respostas, o que pode ser ocasionada pela falha na comunicação existente dentro da empresa. Portanto, de forma geral, pode ser verificado também que a empresa prima pelo bom relacionamento, que há a preocupação de envolver o colaborador em meio as decisões e que ambas são reconhecidas pela liderança.

4.3 SUGESTÕES DE MELHORIAS

Diante dos dados obtidos com o estudo de caso e com base na análise das respostas obtidas através do questionário aplicado com a líder e as lideradas, segue algumas sugestões que podem ser implantadas e aprimoradas para melhor gestão da empresa estudada.

Treinamento: a líder pode investir em cursos de treinamentos para as colaboradoras, como todas são funcionárias estão na empresa há um bom tempo, o adequado é investir em palestras curtas, cursinhos motivacionais, ou até mesmo em algum conteúdo que pode ser compartilhado de maneira virtual internamente entre a equipe de trabalho, como por exemplo, cursos sobre atendimento ao cliente, e como se relacionar em público, pois, é fundamental capacitar a equipe para que todos possam exercer outras atividades necessárias dentro da empresa. Enfim é importante realizar treinamentos e acompanhar as competências profissionais de todos.

Para Fontes (2015) o treinamento é uma maneira de transmitir valor as pessoas, organização e clientes. Ele melhora o patrimônio humano das empresas produz mudanças no conhecimento, habilidades e atitudes dos colaboradores, pois ele modifica a compreensão de cada um. O treinamento desenvolve competências e comportamento profissional de funcionários assim gerando resultados esperados.

Comunicação: a falta de comunicação entre a líder e as colaboradoras é um ponto negativo na empresa, portanto sugere-se que a líder procure algo para que haja mais diálogo entre os componentes da equipe de trabalho, pois a comunicação é essencial para a troca de informações.

A líder pode desenvolver reuniões para manter todos ciente dos fatos referente a empresa, informar sobre novos projetos, motivar as colaboradoras a participarem das tomadas de decisões, procurar meios informativos ou até mesmo utilizar a forma verbal, permitir que as colaboradoras interajam com a empresa, fazer com que o ambiente de trabalho seja um meio de comunicação para discussões de ideias, e principalmente ouvir as colaboradoras, pois para melhorar esse problema a líder pode investir mais na comunicação interna.

Capacitação e conhecimento: sugestão para a líder busque mais conhecimento referente à gestão e liderança, participando de cursos, palestras,

seminários ou realizando uma faculdade na área de administração para auxiliar nas tomadas de decisões no gerenciamento da empresa.

Definir metas a serem alcançadas: definir metas que deseja alcançar dentro da empresa é um ponto indispensável, a líder pode traçar metas e estabelecer os principais objetivos da empresa. Para definir essas metas e alcançar os objetivos a líder precisa de uma equipe com foco, dedicação e disciplina, uma maneira fácil é motivar as colaboradoras pelo poder da recompensa. Ela pode aplicar um aumento no salário, elogiar, disponibilizar um dia de folga, enfim aplicar recompensas positivas para que cumpram suas tarefas e consequentemente alcancem os objetivos traçados e planejados.

De acordo com Wagner e Hollenbeck (2012) o poder da recompensa está baseado na capacidade de estipular resultados recompensadores, seja aplicado de forma positiva quanto negativa. Alguns resultados recompensadores que os gestores costumam atribuir são: elogio, promoções, aumentos, funções desejáveis, e licença do trabalho, esses pontos podem ser utilizados pelos gestores para adquirir e manter o poder da recompensa.

Definir missão da empresa: sabe-se que todas as empresas precisam ter uma missão definida, que é seu propósito ou razão de existir. A missão é importante, pois por meio dela sabe-se o foco, produto ou serviço prestado pela empresa. Tendo em vista que a empresa não possui missão, sugeriu-se o seguinte:

“Missão: Estabelecer confiança, garantir a excelência na venda de produtos e desenvolver a satisfação de nossos clientes com preços acessíveis e atendimento diferenciado.”

Definir visão: a visão é algo fundamental para as empresas, sendo compreendida como a direção, o caminho que se pretende seguir, a proposta que uma empresa deseja alcançar a médio ou longo prazo e de como pretende ser vista por todos. Diante disto, sugeriu-se a seguinte visão para a empresa:

Visão: Ser reconhecida como uma das melhores empresas em oferecer bem-estar e saúde dos nossos clientes.

Definir valores: os valores são princípios e crenças que servem como guias para o relacionamento entre todos envolvidos em uma empresa. Portanto definir os valores contribui de forma positiva para o relacionamento do público interno e externo. Mediante isto, sugeriu-se a empresa os seguintes valores:

Valores: Ética e respeito; Valorização do cliente; Qualidade; Transparência; Diversidade; e Compromisso.

CONCLUSÃO

Em virtude dos fatos mencionados, o tema liderança é muito complexo, pois, apresenta várias definições, no entanto fica difícil definir um conceito padrão para liderança. A proposta da pesquisa foi analisar o estilo de liderança utilizada em uma empresa do ramo farmacêutico no município de Itaituba/PA.

Portanto, o estilo de liderança utilizado na empresa é o democrático, pois a empresa, mesmo que de forma não rotineira, ouve suas colaboradoras para ter informações e ajudar na tomada de decisões, principal característica, de acordo com os autores citados no referencial, de uma liderança democrática.

Também, foi possível identificar uma deficiência no processo de comunicação da empresa pesquisada, fato que a gestora tem ciência e afirmou ser um ponto a aprimorar. Ainda, conforme a resposta dada pelas participantes nota-se que na empresa não há nenhum estímulo do *feedback* e também pode-se verificar que em relação as dúvidas referentes as tarefas a líder nem sempre esclarece.

Portanto vale ressaltar também os pontos positivos da empresa, como por exemplo, nas tomadas de decisões há participação das colaboradoras, e não há discórdia entre as demais. As lideradas se sentem reconhecidas pelo que fazem, o que é primordial para incentivo no ambiente de trabalho.

Se tratando das questões norteadoras na qual a primeira foi sobre o conceito de liderança, foi apresentado no referencial teórico conceito e importância, assim como verificou-se por meio do questionário na sétima questão que tanto a gestora como as lideradas entendem e sabem o que é liderança.

Já segunda questão norteadora aponta sobre os estilos de liderança exercida dentro da empresa pela gestora, portanto a líder afirma na décima terceira questão que utiliza a liderança voltada para as pessoas e para as tarefas, contudo, analisando as demais questões, verifica-se que o estilo de liderança utilizada é a democrática.

Nas respostas obtidas pelas entrevistadas apresentam algumas ações de liderança utilizada pela gestão da empresa, por meio dessas respostas nota-se que líder reconhece e valoriza a equipe pelo que faz e pela maneira que se comporta, e também dá orientações as lideradas e demonstra como as tarefas devem ser realizadas, e etc. Desta forma, foi possível responder a terceira questão que diz respeito a satisfação das funcionárias com a liderança usada na empresa, onde ambas afirmam estar satisfeitas.

O objetivo da pesquisa do trabalho de conclusão de curso foi atingindo mediante o questionário aplicado com a líder gestora da organização. Este trabalho apresenta-se suma importância, pois, os resultados apresentados poderão servir como proposta de trabalho para a sociedade acadêmica e tem como finalidade fornecer base para futuros acadêmicos realizarem pesquisas científica, podendo despertar desejos e interesses ao demais sobre o determinado assunto. A pesquisa poderá servir para pessoas que tenham o compromisso de aprimorar, continuamente, sua prática e postura na gestão de pessoas, pois, a liderança exerce influência no comportamento das pessoas.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ALMEIDA, Rodrigo Lessa; GUIMARÃES, Leila Chagas; BATISTA, Natalia Bousquet. **Liderança em uma Organização Pública Brasileira: Relações de Poder e Impactos das Redes Informais sobre as Lideranças Formais**. Gramado, Rio Grande do sul; 2014.

BOOG, Gustavo G; BOOG, Magdalena. **Manual de treinamento e desenvolvimento**. São Paulo: 2013.

BORGES, Vanessa Estela. **A Evolução do papel do líder nas organizações um enfoque Histórico**. Revista: Acadêmica eletrônica. Sumaré, v.1, 2009.

CARVALHO, Antonio Viera. **Administração De Recursos Humanos**. 2ª Ed. São Paulo: Atlas; 2012.

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração nos Novos Tempos**. 2ª ed. Rio de Janeiro; 1999.

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração Geral e Pública**. 3ª ed. São Paulo; 2012.

DANCINI, Wélida. **Sucesso em dose Dupla. Empreendedores e Colaboradores podem chegar juntos ao topo**. 1ª Ed. São Paulo; 2012.

FONTES, Orisvaldo silva. **A importância do treinamento e Capacitação dos colaboradores dentro da empresa**. Igarassu 2015. Disponível em: <<http://www.fatin.com.br/download/espaco-do-administrador/a-importancia-do-treinamento-e-capacitacao-dos-colaboradores-dentro-da-empresa.pdf>>. Acesso dia 4 de março de 2019.

EICH, Ritch K. **Líderes não dão Ordens**. Rio de Janeiro: Thomas, 2013.

GIL, Antonio Carlos. **Métodos e Técnicas de pesquisa**. São Paulo: Atlas, 1999.

HUNTER, James C. **O Monge E o Executivo: Uma História sobre a Essência da Liderança**. 13 ed. Rio de Janeiro; 2004.

KNAPIK, Janete. **Administração Geral e de Recursos Humanos**. v1, Curitiba 2005.

KUNSCH, M.M.M.K. **A comunicação integrada nas organizações modernas: Avanços e perspectivas no Brasil**. In: Corrêa, IG (ORG.) 1995.

MARSON, S.C. Luciana; DE SENA, Medeiros Jeniffer; DA SILVA Santos Mello Ellen Mary; MELLO Ferreira Raquel. **A influência da liderança na satisfação e qualidade de vida do trabalhador: um estudo em uma empresa**. 2015. Disponível em: http://www.inovarse.org/sites/default/files/T_15_267.pdf. Acesso 12 de março 2019.

LEITE, Francisco Tarciso. **Metodologia Científica: métodos e técnicas de pesquisa: monografias, dissertações, teses e livros**. Aparecida- São Paulo: 2008.

LEITE, Francisco Tarciso. **Metodologia Científica**: v1. Ed. São Paulo: 2008.

MAXWELL, John C., **O livro de ouro da liderança**. Rio de Janeiro; 2008.

MAXWELL, John C; DORNAN Jim. **Liderar é Influenciar**. Rio De Janeiro; 2011.

MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru. **Teoria Geral Da Administração: Da Revolução Urbana á Revolução Digital**. 7ª Ed. São Paulo: 2004.

MIRANDA, Ana Laura Castanha. **Liderança Empresarial: O desafio de ser líder nas Organizações**. Assis; 2012. Disponível em: <https://cepein.femanet.com.br/BDigital/arqTccs/0911260316.pdf>. Acesso 7 de março 2019.

MEYER, Joyce. **A Formação de um Líder**. 2ª ed. Belo Horizonte, MG; 2006.

MONTEIRO, Zandra Marina de Holanda; SANTO ESPÍRITO Tanúzia Maria Vieira. **O papel do(a) Liderança Informal na comunicação Interna**. Pernambuco; 2008.

PARO, Débora Silva; SPERETTA Janaina Aparecida; JOVILIANO, Renata Dellalibera. **A Influência da Liderança na Motivação**. 2015. Disponível em: <http://unifafibe.com.br/revistasonline/arquivos/revistafafibeonline/sumario/36/30102015191256.pdf>. Acesso 23 fevereiro de 2019.

PIOVAN, Ricardo. **Geração Y: sua equipe é jovem? Descubra 3 estratégias para engajar e conquistar resultados com a força da geração Y**. 2010.

PONTES, Maria Célia. **O novo papel da liderança nas organizações**. Fortaleza 2008. Disponível em: <https://docplayer.com.br/104408-O-novo-papel-da-lideranca-nas-organizacoes.html>. Acesso em 12 de março de 2019.

SCOPEL, Aline Dalla Costa. **Gestão de Pessoas e avaliação de Desempenho: Um estudo de caso em uma organização de som e acessórios**. Pato Branco; 2012. Disponível em: http://repositorio.roca.utfpr.edu.br/jspui/bitstream/1/846/1/PB_EGCF_VIII_2012_02.pdf. Acesso dia 26 fevereiro 2019.

SANTOS, Edneia Lara. **A importância do líder na Organização**. 2012. Disponível em: <http://tcconline.utp.br/wp-content/uploads/2013/02/lideranca-a-importancia-do-lider-na-organizacao.pdf>. Acesso 23 fevereiro de 2019.

SEVERINO, Antônio Joaquim. **Metodologia Científica**. São Paulo: 2002.

SEVERINO, Antônio Joaquim. **Metodologia do Trabalho Científico**. 23ª Ed, São Paulo: 2007.

SILVA, Jaqueline de Brito. **Evolução de liderança e postura dos líderes atuais**. Londrina: 2015. UNOPAR v.15. Disponível em: <http://www.pgsskroton.com.br/seer/index.php/juridicas/index>. Com acesso em dia 20 junho 2018.

SILVA, Reinaldo O da. **Teorias da Administração**. São Paulo: 2004.

SILVA, José Aparecido. **Líder coaching: O papel da Liderança na capacitação e influência de pessoas**. Londrina 2016.

SOARES, Ayline Ariane Santos. **Motivação e Satisfação dos colaboradores**. Lisboa: 2015. Disponível em: <http://recil.grupolusofona.pt/bitstream/handle/10437/7599/Ayline%20soares%20-%20tese.pdf?sequence=1>. Acesso 26 fevereiro 2019.

TAKAHASHI, R. T, PEREIRA L. L. **Liderança e Comunicação**. Rev. Esc. Enf. USP, v 25, n. 2, p. 123-35, ago. 1991.

VERGARA, Sylvia Constant. **Gestão de pessoas**. São Paulo 2013.

WAGNER, John A; HOLLENBECK, Joh. **Comportamento Organizacional**. 3ª ed. São Paulo: Saraiva 2012.

APÊNDICE A



CENTRO DE ESTUDOS SUPERIORES DE ITAITUBA LTDA
FACULDADE DE ITAITUBA – FAI
CURSO DE BACHARELADO EM ADMINISTRAÇÃO

Este questionário destina-se apenas para fins acadêmicos, no entanto o seu preenchimento não acarretará quaisquer danos para o líder ou para a empresa e você está sendo convidado (a) como voluntário (a) a participar do estudo “O PAPEL DO LÍDER NAS ORGANIZAÇÕES: Análise em uma empresa no município de Itaituba, Pará”, que tem como objetivo analisar o estilo de liderança e atuação do líder na empresa. Sua opinião é de fundamental importância e suas respostas permanecerão sob sigilo.

QUESTIONÁRIO PARA PESQUISA DE TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO
APLICADO COM O (A) LÍDER

1. Gênero.

- a) () feminino b) () masculino

2. Qual é sua idade? _____ anos

3. Qual seu grau de escolaridade?

- a) () ensino fundamental
b) () ensino médio incompleto
c) () ensino médio completo
d) () ensino superior incompleto. Qual Curso: _____
e) () ensino superior completo. Qual curso: _____
f) Outros _____

4. Quanto tempo você trabalha na empresa? _____ anos e/ou _____ meses

5. Qual sua função na empresa? _____

6. Qual seu grau de satisfação com relação às atividades que você exerce na empresa?

- a) () Muito satisfeito
b) () Satisfeito
c) () Insatisfeito
d) () Muito insatisfeito

7. Você conceitua liderança como:

- a) () O processo de exercer influência sobre o comportamento das pessoas para alcançar objetivos em determinadas situações.
b) () O processo de se transformar o comportamento de um indivíduo ou de uma organização.

c) () O direito legítimo de exercer poder dentro da organização para obter a obediência dos trabalhadores.

d) Outro conceito – especifique:

8. Marque com um X a opção que considerar mais adequada, sobre a prática da liderança exercida por você no dia a dia, considerando o escore de 5 a 1, sendo:

1. "Nunca" - não percebo a afirmação.
2. "Raramente" - eventualmente percebo a afirmação.
3. "Nem sempre" - percebo algumas vezes a afirmação.
4. "Quase sempre" - percebo muitas vezes a afirmação.
5. "Sempre" - percebo todas às vezes a afirmação.

NA. "Não se aplica" - caso você não tenha como avaliar a questão citada.

Afirmação	5	4	3	2	1	NA
Sei ouvir os liderados.						
Transmito orientação e aconselhamento aos liderados atendendo a suas necessidades profissionais.						
Utilizo a comunicação verbal e mantenho atenção à comunicação não verbal no diálogo com os liderados.						
Contribuo para a comunicação eficaz nas relações de trabalho com os liderados.						
Dou orientações aos liderados e demonstrações de como as tarefas devem ser realizadas, conforme suas necessidades.						
Esclareço dúvidas dos liderados referentes às suas tarefas.						
Reconheço e valorizo os liderados pelo que fazem ou pela forma como se comportam.						
Redireciono os liderados mostrando um novo caminho a seguir quando não correspondem ao desempenho esperado.						
Acompanho periodicamente o desempenho dos liderados.						
Estimulo a prática do feedback com os liderados.						
Compartilho as decisões com os liderados.						
Delego atividades aos liderados compartilhando responsabilidades.						
Assumo a responsabilidade pelo desenvolvimento dos liderados.						
Fico à disposição dos liderados para auxiliá-los quando estão enfrentando alguma dificuldade profissional.						
Peço opinião aos liderados para alterar um procedimento ou propor alguma mudança operacional.						
Auxilio na definição das metas para cada liderado de minha equipe.						
Acompanho periodicamente os resultados apresentados por cada liderado.						
Acordo o prazo necessário para cada liderado, para que as metas sejam alcançadas.						

9. Os colaboradores participam das tomadas de decisões da empresa junto com os líderes?

- a) ☐ Sim
- b) ☐ Não
- c) ☐ As vezes

10. Como a liderança da empresa lida com possíveis desentendimentos entre os colaboradores?

- a) ☐ Não me envolvo em discussões entre os colaboradores.
- b) ☐ Determino que os colaboradores devem resolver seus problemas entre si.
- c) ☐ Busco saber qual o motivo do desentendimento e meios para resolver.
- d) ☐ Não há desentendimentos entre os colaboradores na empresa.

11. Você acredita que precisa aprimorar seu processo de liderança na empresa?

- a) ☐ Não
- b) ☐ Sim. O que melhoraria?

12. Considerando-se um (a) líder, assinale o estilo de liderança exercida por você.

- a) ☐ Liderança orientada para as pessoas.
- b) ☐ Liderança orientada para tarefas.
- c) ☐ Ambos os estilos, dependem da situação.

13. Assinale as habilidades interpessoais que você considera necessárias a um líder?

- a) ☐ Habilidade de comunicação
- b) ☐ Habilidade de dar e receber feedback
- c) ☐ Habilidade de ganhar poder e exercer influência
- d) ☐ Todas as habilidades acima citadas

APÊNDICE B



CENTRO DE ESTUDOS SUPERIORES DE ITAITUBA LTDA
FACULDADE DE ITAITUBA – FAI
CURSO DE BACHARELADO EM ADMINISTRAÇÃO

Este questionário destina-se apenas para fins acadêmicos, no entanto o seu preenchimento não acarretará quaisquer danos para o líder, empresa ou participantes e você está sendo convidado (a) como voluntário (a) a participar do estudo “O PAPEL DO LÍDER NAS ORGANIZAÇÕES: Análise em uma empresa no município de Itaituba, Pará”, que tem como objetivo analisar o estilo de liderança e atuação do líder na empresa. Sua opinião é de fundamental importância e suas respostas permanecerão sob sigilo.

QUESTIONÁRIO PARA PESQUISA DE TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO
APLICADO COM OS COLABORADORES

1. Gênero.

- a) () feminino b) () masculino

2. Qual e sua idade? _____ anos

3. Qual seu grau de escolaridade?

- a) () ensino fundamental
b) () ensino médio incompleto
c) () ensino médio completo
d) () ensino superior incompleto. Qual Curso: _____
e) () ensino superior completo. Qual curso: _____
f) Outros _____

4. Quanto tempo você trabalha na empresa? _____ anos e/ou _____ meses

5. Qual sua função na empresa? _____

6. Qual seu grau de satisfação com relação às atividades que você exerce na empresa?

- a) () Muito satisfeito
b) () Satisfeito
c) () Insatisfeito
d) () Muito insatisfeito

7. Você conceitua liderança como:

- a) () O processo de exercer influência sobre o comportamento das pessoas para alcançar objetivos em determinadas situações.
b) () O processo de se transformar o comportamento de um indivíduo ou de uma organização.
c) () O direito legítimo de exercer poder dentro da organização para obter a obediência dos trabalhadores.

d) Outro conceito – especifique:

8. Marque com um X a opção que considerar mais adequada, sobre a prática da liderança exercida por você no dia a dia, considerando o escore de 5 a 1, sendo:

1. "Nunca" - não percebo a afirmação.
2. "Raramente" - eventualmente percebo a afirmação.
3. "Nem sempre" - percebo algumas vezes a afirmação.
4. "Quase sempre" - percebo muitas vezes a afirmação.
5. "Sempre" - percebo todas às vezes a afirmação.

NA. "Não se aplica" - caso você não tenha como avaliar a questão citada.

Afirmação	5	4	3	2	1	NA
Sou ouvido (a) pelo (a) meu (minha) líder.						
Recebo a atenção e o interesse do (a) líder na continuidade do diálogo.						
Recebo orientação e aconselhamento do (a) líder, quando preciso atender a minhas necessidades profissionais.						
O(a) meu (minha) líder contribui para a comunicação eficaz nas relações de trabalho com os liderados.						
Recebo orientações de meu (minha) líder e demonstrações de como devo realizar as tarefas, conforme minhas necessidades.						
Recebo esclarecimento do (a) meu (minha) líder, quando tenho dúvidas em minhas tarefas.						
Sou reconhecido (a) e valorizado (a) pelo (a) líder, pelo que faço ou pela forma como me comporto.						
Sou orientado (a) a seguir um novo caminho, quando não correspondo com o desempenho esperado.						
Sou acompanhado (a) periodicamente em meu desempenho.						
Recebo e pratico o feedback com o (a) líder.						
O (a) meu (minha) líder compartilha as decisões comigo.						
Recebo orientações do (a) meu (minha) líder para exercer as atividades e percebo o compartilhamento de responsabilidades.						
O (a) meu (minha) líder contribui para meu desenvolvimento.						
O (a) meu (minha) líder fica à disposição para me auxiliar quando estou enfrentando alguma dificuldade profissional.						
O (a) meu (minha) líder valoriza minha opinião para alterar um procedimento ou propor alguma mudança operacional.						
O (a) meu (minha) líder define comigo as metas a serem atingidas.						
O (a) meu (minha) líder acompanha periodicamente os resultados apresentados por mim.						
Sei o prazo previsto, para que eu alcance as meta						

9. Os colaboradores participam das tomadas de decisões da empresa junto com o líder?

- a) () Sim
- b) () Não

c) () As vezes

10. Como a liderança da empresa lida com possíveis desentendimentos entre os colaboradores?

a) () O(a) líder não se envolve em discussões entre os colaboradores.

b) () O (a) líder determina que os colaboradores devem resolver seus problemas entre si.

c) () O (a) líder busca saber qual o motivo do desentendimento e meios para resolver.

d) () Não há desentendimentos entre os colaboradores na empresa.

11. Que sugestões você daria para aprimoramento da liderança exercida na empresa?

12. Qual seu grau de satisfação com o desempenho do seu líder?

a) () Muito satisfeito

b) () Satisfeito

c) () Insatisfeito

d) () Muito insatisfeito