

Modalidade do trabalho: Relatório técnico-científico
Evento: XXIV Seminário de Iniciação Científica

PERFIL E ESTILO DE LIDERANÇA: UM ESTUDO DE CASO.¹

Jean Augusto Vargas², Roseli Fistarol Krüger³.

¹ Atividade Prática Supervisionada – APS, desenvolvida para o curso de Administração.

² Aluno do Curso de Administração da Faculdade América Latina de Ijuí, jeanaugustovargas@hotmail.com.

³ Aluna do Curso de Mestrado em Desenvolvimento da UNIJUÍ, bolsista Unijuí, rfistarol@gmail.com.

1 Introdução

O cenário organizacional moderno remete a uma gestão cada vez mais dinâmica e participativa, com gestores que, além das capacidades essenciais das atividades de comando possam obter um diferencial no relacionamento com os colaboradores e os demais envolvidos com a organização. Neste contexto surge a necessidade de gestores que exerçam influências aos demais, liderando em objetivos de comum importância para colaboradores e organização, norteando nas mais diversas situações, usando formas que tragam o máximo de motivação e integração do grupo.

Esta temática traz ao meio empresarial e, por consequência, ao ambiente acadêmico, discussões voltadas às perspectivas de como se exercer o papel de liderança em uma organização. De acordo com Robbins (2009, p.154) “a liderança é como a capacidade de influenciar um grupo em direção ao alcance de seus objetivos”. Deste modo, compreende-se a real importância dos líderes, abrindo possibilidades para sua maior inserção no meio organizacional. Para Fiorelli (2006, p. 200) “Liderança é a capacidade de exercer influência sobre pessoas. Sem liderança não há organização. Liderança é a capacidade que algumas pessoas possuem de conseguir que outras, de modo espontâneo, ultrapassem o estabelecido formalmente”. Maximiano (2009) contribui com duas definições, “liderança é o processo de conduzir as ações ou influenciar o comportamento e mentalidade de outras pessoas” e “a pessoa que comanda seus colaboradores para alcançar finalidades específicas é líder. Um grande líder tem essa capacidade dia após dia, anos após ano, em uma grande variedade de situações”. Com a contribuição destes autores pode-se afirmar que, cabe ao líder perceber e compreender os elementos que produzem a percepção desejada nos seus liderados, causando uma troca de compromissos, sentimentos e reconhecimento.

a) Perfil do líder

Robbins (2009) define cinco bases de influência de poder:

Poder coercivo: É definido como dependente do medo. Um indivíduo reage a este poder por medo das consequências negativas, se não ceder. Ele emana da aplicação, efetiva ou possível, de sanções físicas como imposição de dor, frustração causada pelo impedimento de movimentação ou controle forçoso de necessidades básicas fisiológicas ou de segurança.

Poder de recompensa: Uma pessoa submete-se à vontade ou às diretivas de outrem porque isso lhe acarretará algum benefício. Dessa forma aquele capaz que prover recompensas consideradas valiosas exerce poder sobre os demais.

Poder da informação: Na organização as pessoas que detêm dados de conhecimento que são necessários para os demais, podem fazer que estes se tornem dependentes delas.

Poder de talento: Consiste na influência exercida como resultado da perícia, da habilidade específica ou do conhecimento. A perícia tornou-se uma das mais poderosas influências, uma vez

Modalidade do trabalho: Relatório técnico-científico

Evento: XXIV Seminário de Iniciação Científica

que o mundo depende cada vez mais da tecnologia. À medida que as tarefas se tornam mais especializadas, ficamos mais dependentes dos peritos para atingir nossos objetivos.

Poder de referência: É a identificação com uma pessoa que possua recursos ou traços pessoais desejáveis. Admiração e identificação promovem o poder para o indivíduo admirado, tornando os outros empenhados em agradá-lo.

Poder carismático: O líder carismático conquista seus seguidores porque consegue visualizar visões atraentes, corre riscos pessoais, demonstra sensibilidade pelo ambiente e pelas pessoas, além da predisposição para adotar comportamentos considerados não convencionais.

Robbins (2009) demonstra um parecer chamado teoria de traços de liderança, pela qual se busca identificar as qualidades e características pessoais que diferem líderes de não líderes. O autor diz que as pesquisas feitas buscando critérios específicos, fracassaram. Todavia, algumas peculiaridades podem ser explícitas como algumas qualidades básicas de um líder.

Marras (2011) coloca a liderança em um caráter realístico no ambiente de trabalho, dizendo que a organização deve fornecer claramente a direção para a liderança e certos valores fundamentais na formação do comportamento do seu líder e, ainda, deve permitir ao líder a possibilidade de complementar com características pessoais o que foi proposto pela empresa.

b) Estilo de liderança

Liderança carismática: A origem do termo carisma o sujeita como certa qualidade da personalidade de um indivíduo que os distingue das demais com qualidades excepcionais (sobre-humanas) ou dons divinos. Robbins (2009, p. 164) se manifesta definindo-a como: “A teoria que defende que os seguidores atribuem capacidades heroicas ou extraordinárias a seus líderes quando observam seus comportamentos”.

Há diversos estudos que buscam identificar as características pessoais de um líder carismático. Um líder carismático é um dos maiores exemplos de pessoas possuem qualidades afetivas de carisma muito mais acentuadas, favorecendo sua constituição a frente de uma equipe. Entretanto, não há garantia de sucesso organizacional, a aprendizagem contínua e a cabível qualificação assolam o currículo de um líder de uma equipe de trabalho, que diferentemente de outros líderes em situações sócias, políticas e públicas, necessitam somente de sua personalidade carismática.

Maximiano (2009, p. 301) complementa que a liderança transformadora consiste em estabelecer valores e padrões que criam os meios para guiar os esforços coletivos na direção das metas.

Liderança transacional: Maximiano (2009 p, 302) diz que “o líder transacional apela aos interesses, especialmente as necessidades primárias dos seguidores, prometendo recompensas para conseguir os seguidores”. Algumas das recompensas mais comuns são promoções, aumentos salariais, autonomia e liberdade no uso do tempo e outras vantagens temporárias.

Liderança orientada para pessoas: Robbins (2009) a define como a que enfatiza relações interpessoais por meio do interesse pessoal pelas necessidades dos funcionários e aceitação das diferenças pessoais entre os membros do grupo. Ela compreende os comportamentos clássicos dentro do uso da democracia na autoridade. O líder deve criar um clima que as pessoas sintam-se confortáveis para exposição de ideias. Maximiano (2009) caracteriza o enfoque nas pessoas, apontando o foco principal nas relações humanas, ouvindo e apoiando o grupo, desenvolvendo a capacidade de trabalhar em equipe.

Liderança orientada para tarefa: Maximiano (2009, p, 293) define que “O líder orientado para a tarefa tem muito mais preocupação com a tarefa do que com o grupo que a executa”. O mesmo

Modalidade do trabalho: Relatório técnico-científico

Evento: XXIV Seminário de Iniciação Científica

relata que líder orientado para a tarefa tende a apresentar comportamentos que focaliza o trabalho dos subordinados, insiste na necessidade de cumprir as metas, esclarece as responsabilidades individuais e designa tarefas para pessoas específicas.

Liderança bidimensional: À medida que os estudos apresentados por Maximiano (2009) sobre a orientação para pessoas e para tarefas evoluíram, verificou-se que diferentemente de democracia e autocracia, no meio organizacional, os polos não são tão opostos. Surge então a combinação dos dois estilos ou a ênfase simultânea em um dos dois. Deste modo, o autor aponta por meio desta, a eficácia de um líder.

Estes estudos procuravam apontar a melhor forma de um líder desempenhar suas atividades que envolvessem pessoas e tarefas, porém, a diferença de situações era muito contundente e combatia os resultados apresentados.

O presente artigo tem o propósito de identificar o perfil e o estilo da liderança presente nos gestores da empresa pesquisada e estabelecer uma relação com a revisão das literaturas para fundamentar as discussões que giram em torno de temas específicos.

2 Metodologia

Esta pesquisa pode ser classificada como descritiva com aplicação do método qualitativo, através de entrevistas semiestruturadas, e com procedimentos de pesquisa bibliográfica e estudo de caso. Não existe a pretensão de abordar todas as teorias sobre o assunto, nem de pesquisa todas as empresas. Contudo, o presente trabalho é um marco inicial para que outros pesquisadores apliquem, quando relevante, os estudos aqui demonstrados aumentando a abrangência da pesquisa. Para isso, serão entrevistadas duas pessoas que executam a função de liderança trazendo informações de como eles desenvolvem este trabalho e ao mesmo tempo contextualizando o perfil de liderança.

Com fins de analisar e interpretar os dados, as entrevistas serão transcritas em word® e, utilizando a análise de conteúdo Bardin (2009), classificados conforme as percepções apresentadas pelos entrevistados, gerando um quadro síntese. Portanto, para a aplicação do método serão realizadas todas as fases sugeridas por Bardin (2009): pré-análise e exploração do material, codificação, categorização e a inferência do quociente entre palavras da categoria “nós” (que incluem: nós, eles, nosso, nós próprios) e as palavras da categoria “ego” (que incluem: eu, me, meu, eu próprio, o meu).

3 Resultados e Discussões

O principal objetivo desta análise e interpretação é classificar os gestores quanto ao perfil e o estilo de liderança. Para a melhor apresentação dos dados coletados e classificação dos discursos dos gestores quanto ao perfil e estilo de liderança, foram montados os quadros classificatórios.

Conforme Quadro 1, as perguntas respondidas pelo gestor 1 classifica-o como líder carismático e poder carismático que destaca o líder de seus seguidores. Líder carismático conquista seus seguidores, pois consegue promover visões atraentes, corre riscos pessoais e demonstra sensibilidade pelo ambiente e pelas pessoas.

O gestor também comenta sobre o poder de referência dizendo que o líder deve ser referência dentro da equipe para que seja um líder respeitado, concluindo que ele é um líder estrategista usamos a liderança orientada para a tarefa, pois afirma que com uma estratégia montada 'alcançamos nossos objetivos'.



Modalidade do trabalho: Relatório técnico-científico
Evento: XXIV Seminário de Iniciação Científica

Discurso Gestor 1	Perfil	Estilo
1. Conta um pouco de como você consegue fazer a gestão de tantas pessoas? Os maiores desafios de um gerente de uma organização hoje, além das metas desafiadoras, é fazer a gestão de pessoas. [...] Existe a essência do trabalho por trás de tudo isso, porque somos contratados para desenvolver tal trabalho dentro da empresa, mas mais do que isso o gestor efetivamente precisa tentar descobrir e retirar da pessoa o que ela tem de melhor.	Poder carismático	Liderança carismática
2. Como você percebe a relação entre você e os seus colaboradores? A relação entre o líder pra com sua equipe vai depender muito do seu estilo de liderança. Eu sou um líder participativo, [...] tentar envolver as pessoas e motiva-las pelo meu modo de agir frente às situações. [...] Eu procuro trabalhar o modelo participativo democrático, que visa inspira seu subordinado.	Poder carismático	Liderança carismática
3. Quais são suas ações para que sua equipe atinja as metas estabelecidas? Estratégia. Você precisa ter uma estratégia traçada na tua cabeça para alcança seus objetivos, você precisa ter uma equipe madura, o líder deve andar junto com seus subordinados.	Poder carismático	Liderança orientada para tarefa
4. Pra você, qual deve ser a maior qualidade de um líder? O líder deve ser a referencia dentro da equipe, deve ser uma pessoa que transpira e transmite confiança. Você deve ser um líder respeitado por diversos motivos [...] Eu sou um cara motivado que instiga a equipe. Eu sou um líder que quer sempre ver melhores resultado.	Poder de referência	Liderança carismática
5. Qual é o teu perfil de liderança? Estilo de liderança participativo e que busca inspirar as pessoas que juntos podemos atingir nossos objetivos.	Poder carismático	Liderança carismática

Quadro 1 – Discurso do gestor 1.

O segundo gestor entrevistado, apresentou o discurso transcrito no Quadro 2 e também foi classificado no poder carismático, pois este perfil conquista seus seguidores porque consegue visões atraentes, corre riscos pessoais, demonstra sensibilidade pelo ambiente e pelas pessoas, além da predisposição para adotar comportamentos considerados não convencionais.

O gestor 2 age de maneira que seja um exemplo para seus seguidores buscando por suas qualidades afetivas de carisma muito mais acentuadas identificando-se como liderança carismática, o gestor busca o planejamento para atingir as metas estabelecidas para equipe com foco e dedicação, com isto pode citar a liderança orientada para a tarefa,

Discurso Gestor 2	Perfil	Estilo
1. Conta um pouco de como você consegue fazer a gestão de tantas pessoas? Conheça a sua equipe, pois o primeiro passo é saber quais são os pontos fracos e fortes das pessoas que trabalham com você. Assim, você poderá atribuir tarefas específicas de acordo com as habilidades de cada um e elevar o desempenho do time como um todo.	Poder carismático	Liderança carismática
2. Como você percebe a relação entre você e os seus colaboradores? Relação próxima e aberta	Poder carismático	Liderança carismática
3. Quais são suas ações para que sua equipe atinja as metas estabelecidas? Planejando e buscando colocar em prática suas ações, com foco e dedicação no objetivo final da equipe.	Poder da informação	Liderança orientada para tarefa
4. Pra você, qual deve ser a maior qualidade de um líder? Humildade e reconhecer que o líder não é dono verdade e que ele pode aprender com seus liderados.	Poder carismático	Liderança carismática
5. Qual é o teu perfil de liderança? Democrático - Consigo a cooperação da equipe, estou sempre interagindo e encorajando.	Poder carismático	Liderança carismática

Quadro 2 – Discurso do gestor 2.

4 Conclusões

Analisando os discursos dos dois gestores é possível perceber que ambos usam algumas teorias para liderar sua equipe. Este mesmo perfil reteve muitos esforços para que fossem demonstrados traços

Modalidade do trabalho: Relatório técnico-científico

Evento: XXIV Seminário de Iniciação Científica

fixos que identificavam as peculiaridades de um líder. Este estudo, baseado em seus autores, demonstra que não há uma fórmula concreta e sim indicativa de qualidades sumárias para se exercer a liderança. Contudo, mesmo com um perfil adequado e com a aceitação dos demais colaboradores, o líder também necessita a capacidade de se adaptar a diversas situações e as necessidades básicas da organização (FIORELLI, 2006; MAXIMIANO, 2009; ROBBINS, 2009).

Por tanto, as conclusões que originaram possíveis ações sobre esta temática, são mais sucessíveis e devem atingir o aspecto de liderança carismática e participativa, sem esquecer de todos os componentes da temática aqui apresentados. Os diversos segmentos servem de embasamento e suprem necessidades distintas, abrindo a possibilidade de trabalho de líderes específicos nas organizações. Organizações, que buscam líderes eficazes, capazes de lidar com as mudanças formulando uma visão de futuro e estabelecendo uma direção para essa visão.

Atualmente, buscam-se soluções criativas que incluem comprometimento entre colaboradores, estabelecendo relações interpessoais que se sobressaiam à tensão do ambiente organizacional. Desta forma o cuidado com a dimensão humana ganha espaço e o papel do líder vem ganhando maiores proporções. A presente pesquisa explorou o conceito e a contextualização, buscando amplitude, porém sempre rodeando o enfoque central da pauta que é a personalidade do líder, o perfil capaz de transformar organizações.

Este mesmo perfil reteve esforços para que fossem demonstrados traços fixos que identificavam as peculiaridades de um líder. O estudo, baseado em seus autores, demonstra que não há uma fórmula concreta, e sim indicadora de qualidades sumárias, pois mesmo com um perfil adequado e com a aceitação dos demais colaboradores, o líder também necessita de capacidade adaptativa diversas situações.

5 Palavras - chave: líder; gestão de pessoas; organização.

6 Referências Bibliográficas

BARDIN, L. Análise de conteúdo. Lisboa: Edições 70, 2009.

FIORELLI, J. O. Psicologia para administradores: integrando teoria e prática. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2006.

MARRAS, J. P. Administração de recursos humanos: do operacional ao estratégico. 14. ed. São Paulo: Saraiva, 2011.

MAXIMIANO, A. C. A. Teoria geral da administração: da revolução urbana à revolução digital. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

ROBBINS, S. P. Fundamentos do Comportamento Organizacional. 8. ed. São Paulo: Pearson, 2009.