

UNIVERSIDADE DO VALE DO RIO DOS SINOS - UNISINOS
UNIDADE ACADÊMICA DE EDUCAÇÃO CONTINUADA
MBA EM GESTÃO EMPRESARIAL
LUCIO RANGEL MOREIRA BRASIL

ANÁLISE DO PERFIL DE LIDERANÇA EM UMA INSTITUIÇÃO
MULTIDISCIPLINAR

SÃO LEOPOLDO
2016

Lucio Rangel Moreira Brasil

Trabalho de Conclusão de Curso de Especialização apresentado como requisito parcial para obtenção do título de Especialista em Gestão Empresarial, pelo MBA em Gestão Empresarial da Universidade do Vale do Rio dos Sinos – UNISINOS

Orientador(a): Prof. MS. Flávio da Cunha Nerva

São Leopoldo

2016

Dedico este trabalho à minha família
que muito me ajudou na conquista de mais
este desafio. Obrigado Julia e Leonardo.

Ninguém, com toda certeza, é capaz de assumir a liderança em todos os campos, pois para um homem os deuses concederam as proezas da guerra, a outro, a dança, para outro, a música e o canto, e, num outro, o todo poderoso Zeus colocou uma boa cabeça. (Homero)

RESUMO

Na atual realidade do mercado, onde a competitividade acirrada prima pela inovação, redução de custos, melhoria nos processos e maior lucratividade temos que encontrar formas de melhoria contínua, sendo essencial, o envolvimento de todos. Neste prisma temos na figura do líder não somente o papel de delegação de atividades, mas sim o de interagir, participar, envolver-se no processo e, conseqüentemente no comportamento humano. O potencial humano deve ser trabalhado, sendo no ambiente interno em manter o quadro de pessoal sempre informado como fator de motivação, participação e multiplicação. A ideia deste trabalho é apresentar o perfil do líder em uma instituição multidisciplinar.

Palavras-chave: Liderança. Processos. Recursos Humanos.

ABSTRACT

In the current reality of the market, where fierce competitiveness strives for innovation, cost reduction, process improvement and increased profitability we have to find ways of continuous improvement is essential, the involvement of all. In this perspective we have the figure of the leader not only the role of activities of the delegation, but to interact, participate, get involved in the process and consequently in human behavior. The human potential to be worked, and the internal environment to maintain the staff always informed as a factor of motivation, participation and multiplication. The idea of this paper is to present the leader of the profile in a multidisciplinary institution.

Keywords: Leadership. Processes. Human Resources

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	8
1.1 OBJETIVOS	9
1.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS	9
1.3 JUSTIFICATIVA	9
1.4 ESTRUTURA	11
2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	12
2.1 TOMADA DE DECISÃO	14
2.1.1 Tipos de problemas e níveis de decisão	16
2.1.2 Modelo teórico de processo decisório	17
2.1.2.1 Etapas do processo decisório	19
2.1.3 Estilo de solução de problemas	19
2.1.4 Tipos de Estilos de Aprendizagem	20
2.1.5 Organização como um Sistema de Decisões	21
2.1.5.1 Teoria das decisões	21
2.1.5.2 Decorrência das Teorias das decisões	22
2.2 LIDERANÇA: CONTEXTO ORGANIZACIONAL	23
2.2.1 Conceitos de liderança	25
2.2.2 Pessoas	26
2.2.3 Poder	27
2.3 ESTILOS DE LIDERANÇA	28
2.4 PERFIL DO LIDER	35
2.4.1 Diferença entre o líder e o chefe	37
3 METODOLOGIA	39
3.1 DELIMITAÇÃO DA PESQUISA	39
3.2 TÉCNICAS DE COLETAS DE DADOS	39
3.3 ANÁLISE DOS DADOS	40
3.4 APRESENTAÇÕES DOS RESULTADOS	41
CONCLUSÃO E CONSIDERAÇÕES FINAIS	55
REFERÊNCIAS	57

1 INTRODUÇÃO

Um líder não é apenas um personagem que pertence à história ou tem uma aura de sobre naturalidade ao seu redor. Há muitas situações nas organizações e na vida social que envolvem essa capacidade de comandar visão à realização de objetivos. Esse potencial deve manifestar-se não apenas em estadistas, fundadores de nações ou dirigentes de religiões, mas também em treinadores de equipes esportivas, comandantes militares, regentes de orquestras, professores e, naturalmente, administradores de organizações de qualquer natureza ou tamanho. Cada um deles tem suas metas específicas, e, em grande parte, é sua capacidade de liderança que está sendo considerada quando se avalia o sucesso ou fracasso dos grupos que eles comandam, bem como o grau de realização daquelas metas. (MAXIMIANO, 1995, p.357)

Nas instituições cabe ao líder a árdua tarefa de tomar decisões a todo o momento que impactam diretamente no sucesso ou no fracasso empresarial, considerando que a competitividade do mercado global necessita de tomada de decisões mais complexas, exigindo do líder uma rápida e precisa decisão.

O tema liderança tem sido alvo de pesquisas dentro do comportamento organizacional, científico e até mesmo a psicologia social ligadas a evolução de estudos em campos como a antropologia e a sociologia.

No que concerne às atividades organizacionais, os indivíduos buscam, de modo geral, atender suas necessidades tanto no que diz respeito a se auto realizarem quanto ao anseio de pertencerem a um grupo social. Com os estudos que abordam a cultura organizacional, o homem, notará que haverá nesta jornada, inúmeros desafios a serem superados. E a partir disso, perceberá que o papel de um líder é fundamental. Daft (1997) afirma que a “liderança é a habilidade de influenciar pessoas com o objetivo de alcançar metas” (p.298).

Para iniciar os estudos sobre o assunto, serão apresentados conceitos sobre organização no que concerne à existência de uma empresa e na questão de ser uma das funções do administrador. Em seguida será abordado o conceito de liderança, buscando explicitar o poder de ação de um líder mediante a exposição de alternativas e a busca por um resultado final satisfatório para as partes interessadas, ou seja, o papel do líder.

Segundo os autores (Stoner & Freeman, 1999, p. 182) a tomada de decisão “é o processo de identificar um problema específico e selecionar uma ação para resolvê-lo”. Neste sentido apresentaremos resultado da pesquisa realizada com líderes de uma instituição multidisciplinar, suas principais características, a composição e o tipo de líder constante no quadro funcional da instituição pesquisada.

1.1 OBJETIVOS

Analisar o perfil dos líderes que compõem o corpo de gestores de uma instituição multidisciplinar.

1.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

Diagnosticar e identificar as principais características do comportamento do líder na instituição.

Caracterizar o perfil dos líderes na organização.

Sugerir melhorias nos processos realizados pelos líderes da organização em estudo.

1.3 JUSTIFICATIVA

A tomada de decisão, processo fundamental para o líder, perpassa o momento da escolha, do direito ou do esquerdo, do preto ou do branco, o processo decisório compreende outras etapas importantes.

Desta forma é essencial que as instituições estejam representadas por líderes que tenham visão sistêmica, analisando os prós e os contras que recairão sobre a instituição com a sua tomada de decisão, esta expertise tem como objetivo eliminar problemas, retrabalhos, processos desnecessários, danos, aumento de custos ou perda de receita. Muito embora o líder disponha de outras ferramentas para auxiliar na tomada de decisão, a capacidade de raciocínio precisa estar alinhada ao bom senso, a sua sensibilidade, flexibilidade e diretrizes institucionais.

Neste sentido, uma grande contribuição ao entendimento do papel do líder foi oferecida pelo professor canadense Henry Mintzberg, onde o mesmo concentrou-se nas atividades que os líderes realizavam: o que eles faziam, com quem conversavam, como se comunicavam, quanto tempo trabalhavam sozinhos e assim por diante. Essa pesquisa deu-lhe base para fazer a proposição de que as atividades dos líderes se classificam em dez papéis. Mintzberg definiu um papel

como um conjunto organizado de comportamentos que pertencem a uma função ou posição identificável e agrupou os dez papéis gerenciais em três famílias: papéis interpessoais, papéis de informação e papéis de decisão:

PAPÉIS GERENCIAIS

INTERPESSOAIS	Abrangem as relações interpessoais dentro e fora da organização, nesse papel os gerentes são representados como símbolo, líder ou ligação.
INFORMAÇÃO	Estão relacionados com a obtenção e transmissão de informações, de dentro para fora da organização e vice-versa. Os gerentes são disseminadores ou porta-voz.
DECISÃO	Envolvem a solução de problemas e a tomada de decisões, relacionadas com novos empreendimentos, distúrbios, alocação de recursos.

Fonte: <http://www.portal-administracao.com/2014/05/henry-mintzberg-e-os-papeis-gerenciais.html>

Nas organizações temos sistemas computacionais destinados a auxiliar e controlar as mais diversas atividades, gerando uma quantidade enorme de dados. Desta forma podemos afirmar que o banco de dados e os sistemas que os manipulam se tornam componentes essenciais no cotidiano da sociedade.

Portanto, diante das limitações de tempo e conhecimento, entre outra, o líder muitas vezes por estar impossibilitado de encontrar a decisão perfeita, busca a mais adequada tendo em vista as condições disponíveis, desta forma a tomada de decisão vai muito além do momento de escolha, compreendendo outras etapas importantes.

Atualmente com a tempo diminuto, é indispensável que as organizações estejam representadas por líderes que consigam visualizar o todo positivo ou negativo, que atingirá a instituição com sua tomada de decisão, a fim de diminuir ou eliminar danos, falhas, transtornos e retrabalhos. Embora o líder disponha de meios tecnológicos para auxiliá-lo na tomada de decisão, a capacidade de raciocínio precisa estar aliada à boa sensibilidade, ao bom senso crítico.

Analisar uma realidade e propor soluções simples que melhore ou modifique uma determinada situação concreta é uma das principais atribuições do líder. Portanto, justifica-se esta pesquisa a fim de analisar a realidade da instituição multidisciplinar pesquisada e propor melhorias nos procedimentos no intuito de auxiliar o líder na tomada de decisão mais assertiva, no decorrer deste será apresentado, por meio de gráficos, os resultados obtidos com as entrevistas realizadas com os gestores da instituição.

1.4 ESTRUTURA

Este trabalho se apresenta em cinco capítulos: Introdução, Fundamentação teórica, Metodologia aplicada, Conclusão e Referencial bibliográfico.

No capítulo 1 apresentamos a introdução com as orientações iniciais, o tema apresentado, o problema alvo da pesquisa, seus objetivos e a justificativa do trabalho.

No capítulo 2 trazemos a fundamentação teórica onde estão descritas as teorias relacionadas ao tema em tela.

No capítulo 3 temos a metodologia aplicada na pesquisa, que se fundamentou através de entrevistas para a coleta de dados, as quais obtivemos respostas mais longas com maior detalhamento, permitindo explorar ainda mais estas respostas obtendo uma perspectiva mais qualitativa.

No capítulo 4 complementamos a argumentação, com a finalidade de apresentar os objetivos atingidos com este trabalho.

Por fim, indicamos o referencial bibliográfico que utilizamos para compor a presente obra.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Nas instituições encontramos problemas de cunho decisórios e, considerando a amplitude e complexidade destes problemas, que envolvem riscos e incertezas surge a necessidade da opinião e participação de diversas pessoas dos mais variados níveis funcionais. Portanto o processo decisório do líder em uma instituição deve ser estruturado formalmente, consistente e transparente.

Breve histórico: A tomada de decisão na teoria clássica deverá ser baseada em um processo de seleção e escolha que conduza àquela alternativa que for considerada ótima para a organização.

Até meados da década de 80, a Teoria Administrativa, influenciada pelas mudanças preconizadas pelo desenvolvimento da economia, passa a receber influência direta de estudiosos da administração que através de pesquisas sobre a prática gerencial vem produzindo uma grande quantidade de propostas alternativas, acompanhadas de inúmeros e inovadores relatos de experiências de grandes dirigentes (PETERS E WATERMAN,1983; IACocca, 1985; MORITA, 1986; SEMLER, 1988), de modo a provocar o aumento da eficácia empresarial, avançando além dos limites da teoria da racionalidade econômica.

A Teoria Contemporânea da Decisão Gerencial tem valorizado elementos como o senso comum, a simplicidade, o juízo das pessoas, a negociação política, além de aspectos comportamentais, presentes no processo decisório; o que não significa a total exclusão da racionalidade gerencial, apenas uma ampliação de conceitos.

Para o economista estadunidense Herbert A. Simon (1997), o processo de tomada de decisão em uma instituição é complexo, posto que:

(...) uma decisão complexa é como um grande rio que traz seus afluentes as premissas incontáveis que constituem ou formam um processo de decisão. Muitos indivíduos e unidades organizacionais contribuem em qualquer decisão importante e a questão da centralização ou descentralização é um problema de arranjar este sistema complexo em um esquema eficiente (...)

O autor aponta que a seleção dos dados e informações que vão subsidiar a decisão sofrem uma série de influências, tanto do ambiente interno quanto externo da organização.

De uma maneira geral, a definição de processo decisório pode ser apresentada como uma sucessão de etapas que levam à tomada de decisão e garantem sua implementação. (CAMPOS, 1988).

Lindblon (LINDBLON, 1981), em sua abordagem política da decisão afirma que, o processo decisório é extremamente complexo, sem princípio nem fim, cujos limites são incertos. Para seu estudo, é preciso antes de mais nada entender as características dos participantes, os papéis que desempenham, a autoridade e os outros poderes que detém, como lidam uns com os outros e se controlam mutuamente.

Desta forma, um dos primeiros passos para compreender o processo de decisão organizacional é a "*identificação qualitativa de comportamentos comunicativos de indivíduos engajados em processo de decisão*". (BRAGA, 1987: 35)

Segundo Lindblon (1981):

(...) o processo decisório político não leva a soluções que possam ser julgadas com base em padrões de racionalidade; produz acordos, conciliações e ajustes, cuja avaliação com vistas à equidade, aceitabilidade, possibilidade de reexame e atendimento à variedade dos interesses em jogo é sempre inconclusiva (LINDBLON, 1981: 110)

March e Simon (1970) na obra *Teoria das Organizações*, apontam a observação do Programa da Organização como fundamental para perceber os aspectos comportamentais da instituição, de seus empregados e dos tomadores de decisão.

Morgan (1996), em sua abordagem da metáfora das organizações como sistemas políticos, entra em contraste com a visão das organizações enquanto empreendimentos interligados e racionais que buscam um objetivo comum, caracterizando-as como uma rede de pessoas independentes com interesses divergentes que se juntam em função de oportunidades, onde o controle do processo decisório é visto como uma das fontes de poder na organização.

Segundo Mintzberg:

(...) o processo de decisão estratégica é caracterizado pela novidade, complexidade e por não ter fim, pelo fato da organização, em geral,

começar com pouco conhecimento da situação de decisão que a espera ou o caminho para sua solução e por ter somente uma vaga ideia de qual essa solução possa ser, e como ela será avaliada quando for desenvolvida. Somente tateando um processo descontínuo, envolvendo muitas etapas difíceis e um punhado de fatores dinâmicos cobrindo um período considerável de tempo, é que a escolha final é feita. (MINTZBERG, 1976:)

A autora Ana Maria Campos (1998), ressalta a existência de uma hierarquia decisória nas organizações, no sentido de que as decisões tomadas no primeiro nível condicionam as decisões tomadas ao nível imediatamente inferior.

A autora entende que as organizações como "*um conjunto integrado de pontos decisórios*" (CAMPOS, 1998:) com níveis hierárquicos distintos:

- Nível superior há o predomínio das decisões estratégicas que tratam das ligações entre a organização e o ambiente externo. O nível de incerteza é bastante alto. Os chamados métodos de julgamento são baseados na experiência, sensibilidade, intuição e criatividade;
- Nível operacional as decisões tendem a ser mais rotineiras, repetitivas. Os problemas são mais estruturados, com um controle maior sobre as variáveis. As decisões são facilmente programáveis, com horizontes de tempo mais curtos. Este nível hierárquico situa-se na base das organizações;
- Nível intermediário as decisões são de integração entre os níveis estratégico e operacional, articulando os horizontes de longo e curto prazos.

Os líderes, portanto, devem mostrar-se hábeis para conduzir processos multidisciplinares e deles participar, visto que demandam poder de abstração, análise e síntese.

Neste capítulo apresentamos alguns conceitos teóricos, necessários ao desenvolvimento do trabalho, passando pela tomada de decisão, liderança, estilos de liderança, estratégias do líder na tomada de decisões e, finalmente estruturar as entrevistas realizadas com os líderes da instituição.

2.1 TOMADA DE DECISÃO

A informação um recurso efetivo e inexorável para as empresas, especialmente quando planejada e disseminada de forma

personalizada, com qualidade inquestionável e preferencialmente antecipada para facilitar as decisões. (REZENDE, 2005 p.247).

A tomada de decisão, portanto, é um ato que exige habilidade e informação para se alcançar o objetivo. Desta forma, conforme descrito por Kazmier (1975) Tomada de Decisão é o ato ou efeito de tomar, de decidir, resolução, determinação, deliberação, desembaraço, disposição, coragem e capacidade de decidir.

KAZMIER L. J. (1975) afirma:

(...) a habilidade em tomar decisões é a chave para o planejamento bem-sucedido em todos os níveis da gestão. Isto envolve mais que uma simples seleção de planos de ação que assume pelo menos três fases: diagnóstico, descobertas de alternativas e análises

Sendo o diagnóstico a primeira fase do Processo de Tomada de Decisão que tem como função a de identificar e visualizar o problema.

O processo de Tomada de Decisão vai ser arrolado nos campos da liderança. Historicamente temos a tentativa de explicar a natureza da liderança, sendo que alguns autores têm dado ênfase a teoria do grande homem, na qual indica que as principais tendências da sociedade foram iniciadas por grandes homens. A teoria da liderança na qual a época produzia o homem é defendida por seus seguidores, onde concluem que os chamados grandes homens eram produtos de seu tempo de condições e tendências culturais.

A evolução destes conceitos ocorre no conteúdo e no conceito de administração, foi acompanhado por modificações no conteúdo e no conceito de liderança. A medida que a importância do fator humano fazia-se sentirem-se em administração, as técnicas de lideranças tiveram que passar por revisão, por conta disso foram feitas pesquisas rigorosas no campo do comércio e da indústria, estudando as reações dos indivíduos através de observação e registro com relação aos vários tipos de liderança.

Esses estudos mostraram que o líder deve valorizar o trabalho dos indivíduos e das equipes, ressaltando os aspectos positivos do que foi realizado e influenciando na construção de um ambiente estimulante para a realização das atividades, portanto a produção não depende apenas da qualidade da matéria prima e da perfeição do funcionamento das modernas máquinas, a produtividade em geral de um grupo tem correlação com determinados tipos de liderança.

2.1.1 Tipos de problemas e níveis de decisão

Mesmo adotando a simplicidade imposta pela racionalidade limitada, os problemas e métodos de decisão precisam ser classificados e analisados com detalhe. “No ponto de vista da tomada de decisão, os problemas podem ser classificados em três categorias: problemas estruturados, semiestruturados e não estruturados” (SHIMIZU, 2001, p.29).

O problema é considerado estruturado ou bem definido se sua definição e fases de operação para chegar aos resultados desejados estão bem claras e, sua execução repetida é sempre possível. Temos como exemplo de problemas bem estruturados os lançamentos contábeis, folha de pagamento entre outros.

Os problemas semiestruturados são os problemas com operações bem conhecidas, mas que contém algum fator ou critério variável que pode influir no resultado, como acontece com o problema de previsão de vendas ou compras.

Já os problemas não estruturados, tanto os cenários como os critérios de decisão não são conhecidos ou fixados. O exemplo trazido por Shimizu é a operação de escolha da capa de uma revista semanal ou página do jornal de circulação diária, na qual diversas alternativas estão previstas, mas qualquer uma delas pode ser substituída na última hora, caso algum outro fato mais relevante ocorra.

- Ainda, é importante ressaltar que a decisão em qualquer dos três tipos de problema pode ser diferenciada pelo nível da decisão, qual seja:
 - Estratégico: Geralmente são decisões de longo prazo entre dois e cinco anos;
 - Tático: Decisões de médio prazo, entre alguns meses e até dois anos;
 - Operacional: Para curto prazo, sendo alguns dias ou alguns meses;
 - Despacho ou liberação: Decisões instantâneas, de curtíssimo prazo tendo sua liberação em algumas horas ou dias;

Existem superposições entre os tipos de problemas e os níveis de decisão, mas a responsabilidade de decisão cabe a grupos distintos de decisões. Por exemplo, o problema da escolha da capa de uma revista semanal pode ser decidido em nível operacional, se as opções para a escolha da capa da revista foram

decididas em uma reunião semanal dos editores, ou pode receber decisão do tipo de despacho, se a necessidade de alteração ocorrer durante a impressão das revistas.

Um problema não estruturado, como investimento em PeD, não pode ter uma decisão em nível operacional, mas apenas em nível estratégico. Muitos problemas semiestruturados ou não estruturados de grande porte só podem ser analisados e resolvidos, de maneira satisfatória, mediante decisão que envolva sistemas especialistas, rede neural ou algoritmos difusos. (SHIMIZU, Tamio, 2001, p.58).

Por outro lado, Ansoff (1977, p.30) define a decisão estratégica como a que se preocupa principalmente com problemas externos, ou com a empresa e seu ambiente. As decisões táticas preocupam-se com a estruturação dos recursos da empresa, de modo a criar alternativas de execução que visam aos melhores resultados. As decisões operacionais visam a maximizar a eficiência do processo de conversão dos recursos, a rentabilidade das operações correntes. Embora distintas todas as decisões interagem entre si, são interdependentes e complementares.

Shimizu (2001, p.73) julga que muitos excelentes decisões não utilizam uma teoria para ajudá-los a decidir e lança a seguinte dúvida: “As boas decisões são acidentais, ou existem princípios lógicos que guiam o raciocínio no processo de decisão?”

De acordo com a afirmação de Ansoff (1977, p.30), “no processo de tomada de decisão, existem vários enfoques sobre decisões empresarias individuais ou em grupo. Decisões estratégicas tendem a ser tomadas por esses grupos”.

2.1.2 Modelo teórico de processo decisório

A modelagem teórica de processo decisório supõe que a tomada de decisão gerencial seja racional no sentido de que os gerentes fazem escolhas consistentes, de valor maximizado dentro de restrições especificadas (ROBBINS e DECENZO, 2004, p.119).

Para estes autores, um tomador de decisão perfeitamente racional seria plenamente objetivo e lógico. Definiria um problema com cuidado e teria uma meta clara e específica. Além disso, as etapas nos processos de tomada de decisão levariam consistentemente à escolha da alternativa que maximiza aquela meta.

Neste sentido, Bazerman (2004, p. 5) coloca que “um processo racional de decisão subentende que o decisor seguiu seis fases de um modo totalmente racional, isto é, os tomadores de decisão (1) definem o problema perfeitamente, (2) identificam todos os critérios, (3) ponderam acuradamente todos os critérios segundo suas preferências, (4) conhecem todas as alternativas relevantes, (5) avaliam acuradamente cada alternativa com base em cada critério e (6) calculam as alternativas com precisão e escolhem a de maior valor percebido”.

De acordo com as colocações de Robbins e Decenzo e Bazerman algumas suposições de racionalidade perfazem o modelo racional de processo decisório que é o fundamento das modelagens teóricas sistematizadas para as tomadas de decisão.

Tratando das suposições de racionalidade, Robbins e Decenzo (2004, p.81) afirmam que estas muitas vezes não se mantêm verdadeiras porque o nível de certeza exigido pelo modelo racional raramente existe. Ou seja, os autores dizem:

A certeza infere que um gerente pode tomar uma decisão precisa porque o resultado de cada alternativa é conhecido. No mundo real, sabemos que esse não é o caso. A maioria dos gerentes, portanto, precisa tentar atribuir probabilidades aos resultados que pode surgir. Esse processo é conhecido como lidar com risco. Quando tomadores de decisão não têm pleno conhecimento do problema e não conseguem determinar nem mesmo uma probabilidade razoável de resultados alternativos, eles precisam tomar sua decisão sob uma condição de incerteza.

Outra questão torna-se importante de ser tratada quando se fala de pressupostos de racionalidade, que é a própria definição desta última. Bazerman (2004) define racionalidade no contexto do processo decisório como sendo o processo de tomada de decisão que leve ao resultado ótimo, dada uma avaliação precisa dos valores e preferências de risco do tomador de decisões.

Além do mais, o autor diz: “o modelo racional é baseado em um conjunto de premissas que determinam como uma decisão *deve* ser tomada em vez de descrever como uma decisão *é* tomada” (BAZERMAN, 2004, p. 06).

Restrições de tempo e custo limitam a quantidade e a qualidade das informações disponíveis. Além disso, os tomadores de decisões retêm somente uma quantidade relativamente pequena de informações em sua memória útil. Para finalizar esta questão, Bazerman acrescenta que limitações de inteligência e de

percepções restringem a capacidade de os tomadores de decisões “identificarem” a solução ótima a partir das informações que estão disponíveis. E concluiu que, juntas essas limitações os impedem de tomar as decisões ótimas que o modelo racional pressupõe.

2.1.2.1 Etapas do processo decisório

O processo decisório é complexo e depende das características pessoais do tomador de decisões, da situação em que está envolvido e da maneira como percebe a situação. O processo decisório exige sete etapas, segundo Chiavenato (2004, p. 349). A saber:

- 1) Percepção da situação que envolve algum problema;
- 2) Análise e definição do problema;
- 3) Definição dos objetivos;
- 4) Procura de alternativas de solução ou de cursos de ação;
- 5) Escolha (seleção) da alternativa mais adequada ao alcance dos objetivos;
- 6) Avaliação e comparação das alternativas;
- 7) Implementação da alternativa escolhida;

Cada etapa influencia as outras e todo o processo. Nem sempre as etapas são seguidas à risca. Se a pressão for muito forte para uma solução imediata, as etapas “3”, “5” e “7”, podem ser abreviadas ou suprimidas. Quando não há pressão, algumas etapas podem ser ampliadas ou estendidas no tempo.

2.1.3 Estilo de solução de problemas

A tomada de decisão é uma das atividades essenciais no contexto gerencial, pois tudo o que o gerente vier a realizar recairá sobre qual o melhor caminho a seguir, portanto eles necessitam de determinadas aptidões para obter êxito na função de gerenciar. “A tomada de decisão é o processo de identificar os problemas e as oportunidades e em seguida solucioná-los. A tomada de decisão envolve esforços antes e depois da escolha real.” (DAFT, 2005, p.196).

As pessoas geralmente diferem na maneira que procedem para solucionar problemas. Jung identificou quatro funções relativas a esse processo: sensação,

intuição, pensamento e sentimento. Daft esclarece que coletar informações e avaliar informações são atividades separadas, sendo que a coleta pode ocorrer por meio da sensação ou da intuição. Já a avaliação é realizada através do pensamento ou do sentimento. Jung ainda completa que somente uma das quatro funções, sensação, intuição, pensamento e sentimento, é dominante em uma pessoa. Porém, as funções de coleta de informações normalmente são combinadas com as funções de análise das informações (DAFT, 2005 p. 196).

Desta forma, observa-se na literatura especializada algumas formas específicas para a resolução de problemas administrativos.

2.1.4 Tipos de Estilos de Aprendizagem

Cada indivíduo possui uma maneira preferida pela qual o aprendizado é melhor realizado. A aprendizagem, de acordo com Daft (2005) “é uma mudança no comportamento ou no desempenho que ocorre como resultado da experiência”. Esta pode vir mediante a observação dos outros, da leitura ou de escutar fontes de informação, ou experimentar as consequências de seu próprio comportamento.

Os estilos de aprendizagem diferem de acordo com os diversos estilos individuais, e geralmente são norteados pelas metas de cada pessoa. Algumas pessoas aprendem melhor participando de experiências novas, pois aprendem pela experiência concreta. Outras aprendem melhor através da leitura de teorias abstratas, recorrendo à conceitualização abstrata. E há também aqueles que se utilizam da experimentação ativa, que são os indivíduos que aprendem fazendo.

Cada líder, portanto, age de acordo com a sua personalidade, de acordo com o seu perfil psicológico dentro da organização onde está inserido. As ações destes gestores são fortemente determinadas por esses fatores. São ações importantes como tomada de decisão, comunicação e relacionamento interpessoal no trabalho, relacionamento com stakeholders, entre outras. Certamente que são esperados determinados perfis de certos tipos de gestores, que fazem parte das mais diversas tipologias de organizações, com suas relevantes e interessantes culturas organizacionais.

2.1.5 Organização como um Sistema de Decisões

Segundo Chiavenato (2004, p. 348), o comportamento humano nas organizações é visualizado de maneira diferente pelas várias teorias da Administração. Segundo ele, são:

Teoria Clássica da Administração: Considera os indivíduos participantes da organização como instrumentos passivos, cuja produtividade varia e pode ser elevada mediante incentivos financeiros (remuneração de acordo com a produção) condições físicas ambientais de trabalho favoráveis. É uma posição simplista e mecanicista.

Teoria das Relações Humanas: Considera os indivíduos participantes da organização como possuidores de necessidades, atitudes, valores e objetivos pessoais que precisam ser identificados, estimulados e compreendidos para obter sua participação na organização, condição básica para sua eficiência. É uma posição limitada.

Teoria Comportamental: Os indivíduos participantes da organização percebem, raciocinam, agem racionalmente e decidem a sua participação ou não participação na organização como tomadores de opinião e decisão e solucionadores de problemas.

O tomador de decisão, segundo Chiavenato (2004, p. 348) está inserido em uma situação, pretende alcançar objetivos, tem preferências pessoais e segue estratégias (curso de ação) para alcançar resultados. A decisão envolve uma opção. Para a pessoa seguir um curso de ação, ela deve abandonar outros cursos que surjam como alternativas. Há sempre um processo de seleção, isto é, de escolha de alternativas. O processo de seleção pode ser uma ação reflexa condicionada (como digitar as teclas do computador) ou produto de raciocínio, planejamento ou projeção para o futuro. Todo curso de ação é orientado no sentido de um objetivo a ser alcançado e segue uma racionalidade. O tomador de decisão escolhe uma alternativa entre outras: se ele escolhe os meios apropriados para alcançar um determinado objetivo, sua decisão é racional.

2.1.5.1 Teoria das decisões

Decisão é o processo de análise e escolha entre as alternativas disponíveis de cursos de ação que a pessoa deverá seguir. Toda decisão, segundo Chiavenato (2004, p. 348), envolve seis elementos. A saber:

1) Tomador de decisão: É a pessoa que faz uma escolha ou opção entre várias alternativas futuras de ação;

2) Objetivos: São os objetivos que o tomador de decisão pretende alcançar com suas ações;

3) Preferências: São os critérios que o tomador de decisão usa para fazer sua escolha;

4) Estratégica: é o curso de ação que o tomador de decisão escolhe para atingir seus objetivos; O curso de ação é o caminho escolhido e depende dos recursos de que pode dispor;

5) Situação: São os aspectos do ambiente que envolve o tomador de decisão, alguns deles fora do seu controle, conhecimento ou compreensão e que afetam sua escolha;

6) Resultado: É a consequência ou resultante de uma dada estratégia;

2.1.5.2 Decorrência das Teorias das decisões

O processo decisório para Chiavenato (2004, p. 349), permite solucionar problemas ou defrontar-se com situações. A subjetividade nas decisões individuais é enorme.

A. Racionalidade limitada. Ao tomar decisões, a pessoa precisaria de um grande número de informações a respeito da situação para que pudesse analisá-las e avaliá-las. Como isso está além da capacidade individual de coleta e análise, a pessoa toma decisões por meio de pressuposições, isto é, de premissas que ela assume subjetivamente e nas quais baseia a sua escolha. As decisões relacionam-se com uma parte da situação ou com apenas alguns aspectos dela.

B. Imperfeição das decisões. Não existem decisões perfeitas: apenas umas são melhores do que outras quanto aos resultados reais que produzem. Para proceder de maneira racional nas suas ações, a pessoa precisa escolher dentre as diferentes alternativas as que se diferenciam pelos seus resultados; esses, por sua vez, devem estar ligados aos objetivos que a organização pretende atingir. O processo decisório racional implica a comparação de caminhos (cursos de ação) por meio de avaliação prévia dos resultados decorrentes de cada um e do confronto entre tais resultados e os objetivos que se deseja atingir. O critério norteador na decisão é a eficiência, isto é, a obtenção de resultados máximos com recursos mínimos.

C. Relatividade das decisões. No processo decisório, a escolha de uma alternativa implica na renúncia das demais alternativas e a criação de uma sequência de novas alternativas em casa decisão dá-se o nome de árvore de decisão. Toda decisão é,

até certo ponto, uma acomodação, pois a alternativa escolhida jamais permite a realização completa ou perfeita dos objetivos visados, representando apenas a melhor solução encontrada naquelas circunstâncias. A situação do meio ambiente limita as alternativas disponíveis, estabelecendo o nível que se pode atingir na consecução de um objetivo. Esse nível nunca é ótimo, mas apenas satisfatório.

D. Hierarquização das decisões. O comportamento é planejado quando é guiado por objetivos e é racional quando escolhe as alternativas adequadas à consecução dos objetivos.

2.2 LIDERANÇA: CONTEXTO ORGANIZACIONAL

Segundo Borges (2009, p. 5), “A atitude de liderar já era exercida muito antes de se encontrarem definições a respeito. Durante esse processo de definições, vários modelos de liderança foram desenhados pela sociedade”.

Por aproximadamente três milhões de anos, o perfil de liderança era o do líder “sábio”, “místico” e “intuitivo”. Nesta época, as civilizações não se fixavam a terra, somente a religião os mantinha mais estáveis.

Na sociedade agrícola, o líder era o dono de fazenda, detentor de terras que geria seus funcionários com repreensões, dando origem aos líderes feudais. No período marcado pela Revolução Industrial, surge um novo perfil de liderança baseado no “gerente” pensante e analítico, mas que concentravam em suas mãos as decisões, sem a interferência do conhecimento ou criatividade de seus funcionários.

Neste contexto histórico é possível verificar que liderar era exercer um papel de imposição: eu mando e você obedece. Não era possível visualizar o desenvolvimento de liderança enquanto processo de mudança, de aprimoramento e de ação transformadora.

Com o aparecimento de novas demandas da sociedade, outros modelos de trabalho se fizeram necessários e as organizações tiveram que quebrar paradigmas. Hoje, fala-se em modelo de liderança, em líderes de líderes, em equilíbrio entre os enfoques para resultados e desenvolvimento do homem, bem como nas vantagens encontradas em comportamentos democráticos. O trabalhador deixou de ser executor e maquinário, para se tornar um profissional que se sinta livre e desimpedido para agir profissionalmente, de forma autônoma, responsável e que –

obviamente – produza resultados. Assim, torna-se necessária uma visão empreendedora tanto para líderes quanto para liderados.

De acordo com Borges (2009, p. 7) no Brasil, felizmente, já existem pesquisas específicas que avaliam o comportamento das lideranças corporativas e para sobreviver a tantas adversidades as empresas passaram a buscar diferenciais, focando na gestão de pessoas e concentrando atenção especial no desenvolvimento de suas lideranças, tendo em vista o poder de influência do líder e sua capacidade de impulsionar resultados no ambiente organizacional. Por isso, Borges explica que ao longo do tempo é possível verificar que o empregado, quando tem confiança e é comprometido com a empresa, obtém mais e melhores resultados do que o empregado vigiado e mandado, ou seja, tem autonomia.

A liderança, dentro de uma visão moderna, está sendo buscada pelo simples fato da estrutura clássica se apresentar cada vez mais ineficaz: controlar empregados custa caro e não obtém a produtividade esperada da organização. Mais ainda, devemos entender alguns princípios ligados à liderança, principalmente por tratar-se de um assunto que, conforme citado acima, é pesquisado há anos, e existem algumas abordagens a serem entendidas na evolução destes estudos.

O período que se segue após a Segunda Guerra Mundial, denominado de “guerra fria”, caracterizou-se por grande competitividade entre Estados Unidos da América (EUA) e pela União das Repúblicas Socialistas e Soviéticas (URSS), principalmente na questão bélica, para mostrar ao mundo qual o melhor sistema deveria prevalecer.

Para acompanhar estas transformações derivadas da crise pós-1930, a atuação do Estado se altera, ao criar a figura do Welfare State (Estado do Bem Estar Social), responsabilizando-se por áreas como saúde, habitação e educação baseado no modelo de gestão burocrático. Este modelo burocrático adotado tanto pelo Estado quanto pelas empresas mostrar-se-á incapaz de oferecer um ambiente criativo e renovador em virtude das mudanças vividas pela sociedade moderna no mundo dos negócios.

A burocracia aplicada, tanto na gestão do Estado quanto nas empresas, vem para adequar normas e regulamentos em face de dois ambientes: o formalismo, cuja ênfase recai nas tarefas organizadas pela rigidez da burocracia, e nas relações humanas, reconhecendo-se a importância das pessoas no processo de industrialização.

Este modelo burocrático era passível de erros ou disfunções, denominados de descaminhos da burocracia, por pautar-se no controle rígido das ações empresariais, incentivarem práticas contrárias à boa gestão empresarial e não refletir um posicionamento moderno.

Diante deste quadro de falência da burocracia, abre-se espaço para estudos científicos sobre motivações e valorização do ser humano, focados no perfil dos líderes por significar a sobrevivência empresarial em épocas de turbulência.

A partir daí, foram formuladas novas teorias sobre liderança, com o objetivo de estudar e traçar o perfil de um líder em um ambiente de negócios.

2.2.1 Conceitos de liderança

Segundo Gardner (1990, p. 17), a liderança é o processo de persuasão, ou de exemplo, através do qual o indivíduo (ou equipes de lideranças) induz um grupo a dedicar-se aos objetivos pelo líder, ou partilhado pelo líder e seus seguidores.

A liderança não tem uma receita exata, pois ela é muito complexa e possui vários pontos a serem abordados.

Chiavenato (1994, p. 72) diz que a liderança é dirigida através do processo da comunicação humana, ela é definida como a arte de induzir as pessoas a cumprirem suas obrigações com zelo e correção. É a capacidade de influenciar as pessoas a fazerem aquilo que devem fazer. Todas as pessoas em algum momento da vida será um líder.

Uma organização para dar resultados e atingir os seus objetivos precisa ter uma ótima liderança, um exemplo claro sobre isso seria de uma orquestra sem um maestro, a orquestra seria um fracasso, mesmo assim é na organização, é imprescindível para que ela atinja seus objetivos.

Chiavenato (1994, p. 73) ainda estabelece que: “A liderança é um tipo de influência entre pessoas, uma pessoa influencia a outra em função de relacionamento existente entre elas”.

Liderança para Chiavenato (2005, p. 183), é definida como uma influência interpessoal, na qual uma pessoa age no sentido de modificar ou provocar o comportamento de outra pessoa de maneira intencional, exercida em uma dada

situação e dirigida pelo processo de comunicação humana para consecução de um ou mais objetivos específicos.

Para Lacombe (2005, p.214) demonstra que um bom líder, além de motivar, deve possuir as seguintes características:

- Confiança em si;
- Crença no que faz;
- Visão clara de onde quer chegar;
- Boa capacidade de comunicação;
- Tomar decisões e ter calma em momentos de crise;
- Visualizar o sistema como um todo;
- Entender que a diversidade das pessoas traz força para a equipe;
- Avaliar as pessoas e fazer com que as pessoas certas ocupem os lugares certos em momentos certos;
- Motivar os seus liderados;

Verifica-se então, que a liderança é uma qualidade que faz com que alguém seja capaz de influenciar e conduzir o grupo para um objetivo.

Para ser um bom líder em uma organização, não é tão simples, ele vai precisar de muita influência e para que isso aconteça o líder terá que convencer o seu superior que a sua ideia é eficaz, ou seja, que sua ideia irá funcionar.

2.2.2 Pessoas

A liderança envolve os subordinados ou seus seguidores, que podem obedecer ou não. É o que vai definir o status do líder, pois sem subordinados, todos os predicados do líder são insignificantes.

Considerando que, cada indivíduo tem sua gama própria de necessidades humanas, que se expressam também no grupo. Além disso, a situação ou fatores externos exercem grande influência no grupo que também tem sua personalidade ou características, ou seja, os traços de personalidade do grupo variam de acordo com seus objetivos (KRAUSE, 1988, p.77).

Se a personalidade do grupo é em função de seus objetivos, o líder pode valer-se dos objetivos do grupo como apoio para fazer o grupo evoluir. Quando Stoner e Freeman (2002, p.344) se referem à influência de pessoas como fator determinante da liderança, Krause (1988, p.71) amplia este pensamento, citando outros fatores que se relacionam às pessoas, são os fatores psicológicos e

sociológicos e que seu êxito depende da atitude integrada e dirigida para um objetivo comum e ao grupo em se tratando de pessoas.

Os fatores psicológicos e sociológicos possuem outras nuances, visto que, lidar com pessoas, envolve sentimentos, crenças, família, cultura, valores. Lembrando que cada indivíduo é único e cada qual possui seus próprios sentimentos, cultura, valores, etc. Sendo assim, pessoas são fundamentais, não há como exercer liderança sem elas. Então, o líder precisa considerar o ser humano como algo a ser respeitado muito, e ter habilidades para lidar com ele, visto que, a liderança depende da aceitação integral do líder pelo grupo, e de sua capacidade de integrar esforços (KRAUSE, 1988, p.71).

Desta forma, o papel do gerente, que atua como líder dentro da empresa, é de suma importância para que os subordinados se sintam bem e proporcionem um atendimento de qualidade aos clientes.

2.2.3 Poder

A liderança implica poder no sentido de que, ela envolve a distribuição do poder entre os líderes e os membros do grupo. O poder segundo Stoner e Freeman, (2002, p.344), é a capacidade de exercer influência, ou seja, de mudar de atitudes ou o comportamento do grupo ou de um indivíduo. O grupo tem poder embora menor que o líder, eles podem moldar e moldam vários tipos de atividades grupais.

O poder do administrador vem de cinco bases (cinco poderes): poder de recompensa, coercitivo, legítimo, de recompensa, de referência e de competência. O potencial do administrador líder é proporcional ao número de valores agregados dessas fontes. O tipo de poder mais usado pelo líder é que definirá o tipo de liderança que ele exerce (STONER e FREEMAN, 2002, p. 344).

Geralmente o líder conta com o apoio da organização, pois é dela que emana o direito de dirigir, avaliar, recompensar e punir, dentro de certos limites ora definido por ele mesmo ou pela diretoria. Quando um empregado desobedece a ordens legítimas, a organização lançará mão de medidas disciplinares para fazer valer o direito que o supervisor tem de disciplinar seus subordinados. No entanto, embora não tenha em mãos o poder de trinta anos atrás, é ainda dele que depende em grande parte, o futuro de seus subordinados. É ele que define ou indica acerca de

promoções e aumentos de salários, o seu apoio ou desfavor têm muito peso na maioria das situações.

Embora a máxima que diz que conhecimento é poder, na questão de liderança, ainda é verdade, mas, surge um conflito no caso de um administrador supervisionar o trabalho de peritos ou especialistas altamente adestrados. Neste caso, como o subordinado tem o poder do conhecimento especialista o poder do administrador se torna ilusório. E a vista da crescente dependência dos especialistas e peritos, esse problema representa uma tendência atual.

Assim, é correto afirmar que se o líder não tem a especialização necessária para dominar um trabalho, ele nem pode dizer ao subordinado como este o deve fazer nem pode supervisioná-lo para certificar-se de que esteja sendo feito corretamente. No entanto, ele poderá amparar-se em suas relações com os subordinados ou então do poder de recompensa ou referência. Faz isso por oferecer um salário mais alto, privilégios, certas “imunidades”, que para outros não seria possível usufruir.

2.3 ESTILOS DE LIDERANÇA

Segundo Mintzberg, boa parte do trabalho de gestão envolve fazer o que os especialistas fazem, mas de modos específicos, aproveitando os contatos, status e informações especiais do gerente. Desta forma o autor criou o seguinte modelo de gestão:

Modelo de Gestão



Fonte: (Mintzberg, 2010, p. 60)

Na exemplificação da figura acima, podemos observar que o gestor está ao centro, tendo como objetivo supremo da gestão a de garantir que a instituição sirva a seu propósito básico, seja ele a de administrar ou vendas, exigindo a realização de ações eficazes.

Temos, portanto, dois papéis sendo realizados em cada um dos planos, sendo que no plano de informações, os gerentes *comunicam* (em todas as direções) e *controlam* (dentro da empresa). No plano das pessoas, *lideram* (dentro) e fazem *conexões* (com o mundo exterior). E no plano da ação, eles *executam* (dentro) e *negociam* (fora). Também vemos que, dentro de suas próprias cabeças, os gerentes *estruturam*, *modelam* (concebem estratégias, estabelecem prioridades, etc.) e *programam* (seu próprio tempo). Cada um dos aspectos do modelo é discutido antes que todos sejam trabalhados em conjunto na conclusão.

O autor Chris Lowney (2014), traz a mensagem de que Liderança Heróica é tão importante, ao ajudar a desmistificar a ideias de liderança como algo ao alcance de uns iluminados e contrapondo, claramente que todos e cada um de nós, é um líder, e, bem ou mal, estamos sempre a liderar.

Para ser líder não é preciso possuir um conjunto de características ou adotar determinados procedimentos, mas, acima de tudo, importa que a liderança venha de

dentro, isto porque a verdadeira liderança tem tanto a ver com quem eu sou como com aquilo que faço.

Neste sentido, liderança não se aplica, necessariamente, êxito, status ou poder, até porque muitos líderes falharam, foram derrotados e humilhados, mas implica, obrigatoriamente, ter algo em que se acredita e ser-se heroico na honrada defesa dessas convicções.

Defende Chris Lowney, na obra *Liderança Heroica*, que o líder não se evidencia através de práticas de comando espalhafatosas, destinadas ao espetáculo e reconhecimento público. E conclui que são quatro os pilares essenciais em que assenta a construção e a manutenção da liderança:

- Autoconhecimento: que implica a capacidade de cada um compreender, através de uma avaliação diária, os seus pontos fortes, as suas fraquezas, os seus valores e a sua visão do mundo;

- Engenho: que representa a coragem de inova e de adaptação a um mundo em constante mudança;

- Amor: que significa ter sempre uma atitude positiva, cheia de Amor, no relacionamento com os outros;

- Heroísmo: que reclama a capacidade de uma constante automotivação assente em ambições heroicas.

São, pois, um conjunto de princípios que tanta falta nos tem feito e que urge assimilar. Chega de fórmulas mágicas para atingir a liderança. Devemos nos conscientizar, de uma vez por todas, que cada um de nós tem uma esfera de influência muito maior do que imagina. Que cada um de nós tem uma esfera de influência muito maior do que imagina. Que cada um de nós é um líder e que nossa ação determina não só o nosso futuro individual, mas também o futuro coletivo da sociedade em que estamos inseridos.

É tempo de pôr a termo à busca de salvadores e iluminados que nos guiem. É essencial começarmos por nos encontrar a nós próprios, percebemos o nosso lugar no mundo e o caminho que queremos trilhar com a nossa vida.

É essencial fugirmos a lideranças estereotipadas, consensuais e ocas. É tempo de voltarmos a cultivar lideranças baseadas em convicções profundas,

lideranças confirmadas pela vida vivida, lideranças que valham pelo que são e não pelo que ostentam ou aparentam. No fundo, é preciso voltarmos a cultivar lideranças heroicas, ou melhor, vidas heroicas.

Complementando alguns dos conceitos de liderança já mencionados, Krause (1988, p.74), esclarece que existem fatores determinantes da liderança, os quais são as necessidades humanas fundamentais dos indivíduos, o modo de ser do grupo propriamente dito, a situação e a personalidade do chefe.

De acordo com estes determinantes ele apontou três tipos de liderança, a democrática, a autocrática e a liberal.

Explica Krause (1988, p.74) que, "Em determinadas situações, a liderança autocrática é a mais adequada; sob certas situações, a liderança democrática é a melhor; sob determinadas condições, a liderança liberal é a melhor".

Desta forma, podemos afirmar cabe ao líder o dever de saber quando ser democrático, quando ser liberal e quando se impuser, ou seja, para cada situação ele tem de saber como se comportar. Além disto, deve-se ter sempre em mente que: liderança autocrática não significa ditadura; liderança democrática não é levar tudo a voto; liderança liberal não significa ausência de liderança (KRAUSE, 1999, p. 75).

A liderança é específica em relação à situação que no momento se investiga, e há de levar em conta também a realidade de cada empresa na hora das decisões. Observe o quadro abaixo que expõe algumas características dos três estilos de liderança:

Tipos de lideranças e suas características

Clima	Atitude do grupo	Tomada de decisão	Responsabilidade
Autocrático	Obediência	No chefe	No chefe
Democrático	Cooperação	Chefe / grupo	Chefe / grupo
Liberal	Iniciativa	Indivíduos	Indivíduos

Fonte: Krause (1988, p.76)

Para diferentes tipos de situação obviamente exige diferentes tipos de comportamento, e não há razão para crer que um comportamento de liderança altamente estruturado possa ser padrão de eficácia. Não obstante, não encontramos nenhuma relação entre desempenho organizacional e comportamentos específicos de liderança. Diante disto, cabe indagar se há relações entre o desempenho do líder e os estilos de liderança, ou seja, a abordagens mais gerais de liderança.

Antes de qualquer coisa, não existem comportamentos exclusivos e específicos de líderes. Os “comportamentos de liderança” típicos, como dirigir, planejar, controlar e supervisionar, também são mantidos, vez por outra, por indivíduos que não ocupam posição de líder. É costume pedir a um empregado para preparar um plano de trabalho, para ensinar o trabalho à outra pessoa, para inspecionar o serviço, ou mesmo para avaliar o trabalho do companheiro. De modo geral, a maioria dos supervisores e seus empregados diferem na frequência com que se comportam de determinadas formas.

O problema de estudar o comportamento de liderança torna-se mais difícil porque normalmente as funções de decisão, como planejar, dirigir e avaliar ocorre com intervalos pouco frequentes. Muitas vezes é difícil de definir, por exemplo, uma ordem de um administrador pode ser apresentada sob a forma de pergunta ou sugestão, sua avaliação pode ser expressa por um sorriso ou por um silêncio saliente. Outras vezes a função do supervisor consiste muitas vezes em passear calado pelo local de trabalho, parando ocasionalmente para indagar dos subordinados como vão as coisas.

O comportamento dos líderes, segundo os três estilos de liderança está sintetizado no quadro a seguir criado por Chiavenato (2000, p. 138):

Os três estilos de liderança

CONDUÇÃO AUTORITÁRIA	CONDUÇÃO DEMOCRÁTICA	LIBERAL (LAISSEZ FAIRE)
Toda determinação de política é feita pelo líder.	Toda questão de política de discussão e de decisão é feita pelo grupo, encorajada pelo líder.	Toda liberdade para decisão do grupo ou dos indivíduos, sem participação do líder.

Técnicas e etapas de atividades didáticas pelo líder; um só ponto é tratado de cada vez; as etapas futuras permanecem sempre em grande parte confusas.	Perspectiva de atividade estabelecida pendente de um período inicial de discussão. As etapas gerais na direção do objetivo do grupo são esquematizadas; ocorrendo necessidade, o líder sugere duas ou três técnicas dentre aquelas que o grupo pode escolher.	O líder fornece os materiais variados; se lhe pede, ele fornecerá informações suplementares. Ele não toma parte da discussão.
O líder, habitualmente, determina a cada membro o seu trabalho e seus colegas de equipe.	Os membros são livres para trabalhar com um colega de sua escolha; a decisão das tarefas é confiada ao grupo.	Ausência completa de participação do líder.
O dominador é pessoal nos seus elogios e nas suas críticas ao trabalho de cada membro, porém permanece fora da participação ativa ao grupo, exceto na demonstração. Ele é amistoso ou bastante impessoal e às vezes hostis.	O líder é objetivo ou realista nos seus elogios e suas críticas e procura ser, espiritualmente, um membro regular do grupo, sem para isso cumprir uma parte demasiada do trabalho.	Raros comentários sobre a atividade do grupo, a não ser quando solicitados; nenhuma tentativa para participar ou para interferir com o curso dos acontecimentos.

Fonte: Chiavenato (2000, p.138)

Segundo Chiavenato (1994, p.369) a função administrativa de direção ao nível institucional da empresa é a responsável pela condução e orientação da ação empresarial por meio da dinamização das atividades realizadas em todas as áreas e níveis da empresa. É uma função predominantemente voltada para o desempenho das pessoas, já que as pessoas são os recursos que vivificam os demais recursos empresariais.

A direção depende dos sistemas de administração existentes na empresa, que também varia em um contínuo com quatro sistemas de referência, sendo eles: sistema autoritário-coercitivo, autoritário-benevolente, consultivo e participativo.

Estudiosos do comportamento como Likert (1932) desdobrou as maneiras de administrar organizações em quatro modelos distintos:

Pelo sistema autoritário-coercitivo, localizado no extremo mais autoritário da escala, a administração controla rigidamente tudo o que ocorre dentro da organização. O processo de tomada de decisões fica radicado na cúpula, de onde

as decisões seguem, por um sistema unidirecional de comunicações, até a base da estrutura. Os trabalhadores são tratados com desconfiança, confinados às atribuições dos seus cargos, sujeitos às punições e raramente a recompensas, sempre materiais.

No outro extremo, democrático, situa-se o sistema participativo, descentralizado, onde a cúpula define as políticas gerais e avalia os resultados. Os trabalhadores, tratados com confiança, participam e se envolvem com os rumos da organização, organizando-se em grupos e trabalhando em equipes. Há recompensas sociais e materiais, mas as punições são raras. O sistema de comunicações, bidirecional, é fundamental. Os demais sistemas representam estágios da transição entre um e outro.

O autoritário-benevolente consiste num abrandamento do autoritário coercitivo, isto é, as decisões continuam na cúpula, mas já há alguma delegação, o canal de divulgação começa a permitir alguma comunicação de baixo para cima, as relações interpessoais são toleradas, com condescendência, mas qualquer organização informal é vista como ameaça. As punições tornam-se menos arbitrarias.

Pelo modelo consultivo, já dentro do campo democrático, as decisões são precedidas por consultas aos níveis inferiores, permitindo a participação e delegando. As comunicações de baixo para cima são reforçadas, há confiança entre as pessoas, organizações informais são aceitas ou mesmo estimuladas. As recompensas são materiais, ocasionalmente sociais; raras punições são aplicadas.

A diferença entre os estilos autoritários e democráticos baseia-se nas suposições do líder quanto à natureza humana. O estilo autoritário de comportamento de líder muitas vezes se fundamenta no pressuposto de que o poder de líder deriva da posição que ocupa, do seu cargo na organização (perspectiva tradicional) e que o homem é, por natureza, preguiçoso e pouco merecedor de confiança (Teoria X de McGregor).

Conclui-se que, no estilo autoritário, todos os programas são estabelecidos pelo líder (imposição da autoridade), ao passo que no estilo democrático os programas podem ser negociados com o grupo e este participa ativamente das decisões (aceitação da autoridade), pois o líder aceita o homem como um ser

inteligente, dinâmico, trabalhador e que, uma vez motivado, pode produzir muito mais, gostando, portanto, de atividades desafiadoras (Teoria Y de McGregor).

Seguindo os estudos da administração, os líderes devem possuir habilidades específicas que muito o ajudarão no desenvolvimento de suas atividades em projetos. A capacidade de motivação, gerenciamento de conflitos, formação de equipe, delegação, entre outras características.

2.4 PERFIL DO LIDER

Há líderes de todo tipo, tamanho e disposição – altos, baixos, alinhados, desleixados, jovens, velhos, homens, mulheres. Conforme Bennis (1996, p.39) todos parecem abrigar alguns, se não todos, dos seguintes ingredientes.

- Visão maior;
- Paixão;
- Integridade;
- Curiosidade;
- Audácia.

O primeiro ingrediente básico de um líder é uma visão maior. O líder tem uma ideia clara do que quer fazer – tanto no campo profissional quanto pessoal – e força para persistir diante de reveses e mesmo derrotas. Você só pode chegar a algum lugar se souber onde está indo e porquê.

O segundo ingrediente básico da liderança é a paixão – a paixão silenciosa pelo que a vida pode oferecer combinada a uma paixão específica por uma vocação, uma profissão um rumo. O líder ama o que faz e ama fazê-lo. O líder que exala paixão transmite esperança e inspira outras pessoas. Este ingrediente tende a manifestar-se de maneiras diferentes – às vezes sob a forma de entusiasmo.

Outro ingrediente básico é a integridade. Acredita-se que há três elementos essenciais que compõem a integridade: autoconhecimento, sinceridade e maturidade.

Sinceridade é chave para o autoconhecimento. A sinceridade baseia-se na honestidade e pensamentos e ações, na devoção fervorosa a princípios, na integridade absoluta.

Maturidade é importante para um líder porque liderar não é simplesmente mostrar o caminho e dar ordens. Todo líder precisa ter passado pela experiência de

ser um seguidor, ou seja, ter aprendido a se dedicado, obediente, capaz de trabalhar e aprender com outras pessoas, não ser servil e sempre ser honesto. Quando alguém identifica estes atributos em outros, poderá estimular outros e valorizá-los.

Integridade é a essência da confiança, que não é propriamente um ingrediente de liderança, mas um produto. É uma qualidade que precisa ser conquistada. Quem a confere são colegas e seguidores, sem ela o líder não funciona.

Outros dois ingredientes básicos de liderança são curiosidade e audácia. O líder reflete sobre tudo, quer sempre aprender mais, está disposto a correr riscos, experimentar, tentar coisas novas. Não teme o fracasso, mas explora os erros, sabendo que aprenderá com eles.

Embora o autor esteja falando de ingredientes básicos, não está se referindo a características inatas que não podem ser mudadas. Como provam as trajetórias de incontáveis reis depostos e herdeiros ineptos de grandes fortunas, os verdadeiros líderes não nasceram líderes, mas se fizeram líderes e normalmente por conta própria. Líderes inventam a si mesmo.

Ainda existem diversos ingredientes que formam o perfil do líder, os quais são relacionados por Bennis (1996 p. 41):

- Compartilhar visão, missão, objetivos, metas, estruturas, tecnologias e estratégias;
- Ser ético;
- Perscrutar, monitorar o ambiente;
- Contribuir na formação de valores;
- Ter habilidade na busca de clarificação de problemas;
- Ser criativo;
- Fazer da informação sua ferramenta de trabalho;
- Ter iniciativa, comprometimento, atitude sinérgica, ousadia;
- Visualiza o sucesso;
- Construir formas de auto-aprendizado;
- Conhecer seus pontos fortes e os fracos;
- Ouvir e ser ouvido
- Reconhecer que todo o mundo tem alguma coisa com que pode contribuir;
- Viabilizar a comunicação;
- Pensar globalmente e agir localmente;
- Reconhecer o trabalho das pessoas;
- Ter energia radiante.

O líder aprende fazendo uso de sua experiência cotidiana. Ela fornece o conteúdo para seu saber. É necessário que ele expanda sua consciência para além dela. Mantenha as conquistas da razão, da ciência e da tecnologia, e libere a intuição presente na toma de decisão de todo gestor.

2.4.1 Diferença entre o líder e o chefe

Trata-se de dois conceitos comumente confundidos, mas que guardam diferenças entre si, tanto que não são excludentes, isto é, um chefe pode ser também o líder ou não. FARIA esclarece:

(...) chefe é aquele que dispõe de autoridade formal mediante a investidura em cargo previsto na estrutura orgânica, decorrente do estatuto da instituição, e cujas atribuições outorgam capacidade para representá-lo, deliberar e decidir dentro das limitações de sua competência. Na prática é quem manda, tendo alguma forma de poder e possibilidade de coagir alguém para realizar determinada tarefa ou missão. (FARIA, 1982, p. 4).

O autor explica que o líder é seguido de forma espontânea porque é capaz de unir o grupo, levando-o coeso na perseguição dos anseios comuns, mantendo um bom relacionamento e, além disso, “possui grande identificação com seus companheiros”. (FARIA, 1982, p. 5).

Comparativamente, enquanto o chefe se limita a dar ordens e exigir obediência, o líder estimula o trabalho em equipe, motiva e orienta o funcionário. Segundo FARIA (1982), gerentes estão mais envolvidos em como fazer no curto prazo e com os resultados financeiros; já os líderes são mais preocupados com o cumprimento da missão empresarial, com a intenção estratégica e com a realização dos sonhos de todos, empresa e funcionários. O quadro abaixo apresenta algumas diferenças entre líderes e chefes

Quadro 3 – Diferenças entre líderes e chefes

Assunto	Chefe	Líder
Cultura organizacional	Aceita como fato consumado	Desenvolve e sabe trabalhar com diferentes culturas
Busca de resultados	Atua via controles. Procura resultados satisfatórios	Atua via delegação de autoridades. Procura resultados otimizados
Comprometimento	Considera secundário e atua com manipulação e	Considera prioritário e atua com

	medo	voluntariedade e entusiasmo
Força de trabalho	Considera como custo a ser reduzido	Considera o recurso mais importante da empresa
Forma de trabalho	Utiliza a forma estabelecida pelo chefe	De qualquer maneira, desde que consolide os resultados da empresa
Expressão pelos funcionários	É restrita	É encorajada e debatida
Nível de risco envolvido	Aceita o mínimo, quer certezas e fatos	Aceita e encoraja. Trabalha com incertezas e ambiguidades
Problemas organizacionais	Elimina ou resolve problemas	Elimina a causa dos problemas. Procura problemas para serem resolvidos. As soluções representam os principais diferenciais das empresas
Abordagem sistêmica	Enfoca a sua própria pessoa	Enfoca a empresa como um todo
Abordagem aplicativa	É prático, racional e direto	É intuitivo e criativo, mas também prático, racional e direto
Parâmetro básico	Eficiência	Eficácia e afetividade
Visão	Basicamente em curto prazo	Enfoca também o longo prazo

Fonte: Oliveira (2009, p.220).

Os líderes utilizam, de maneira sustentada e adequada, todo o potencial de suas capacidades, considerando tanto as lógicas, análises e técnicas, quanto às capacidades, intuitivas, conceituais e de sentimentos. Aprendem com outras pessoas, mas não são feitos pelas outras pessoas. Isso não é um jogo de palavras, mas a apresentação de uma situação em que os executivos devem fazer uma autoanálise e pensar muito sobre a abordagem de atitudes das pessoas. OLIVEIRA (2009, p. 220).

Para se consolidar uma situação de desenvolvimento estratégico, deve-se ter um processo participativo. E, para interligar o desenvolvimento estratégico, é necessário interagir com as outras partes da administração estratégica como, por exemplo, o controle estratégico, que está correlacionado a resultados efetivos.

3 METODOLOGIA

Para a elaboração deste trabalho realizamos pesquisas através de livros, internet, e consulta aos resultados obtidos através das entrevistas realizadas com 15 líderes da instituição pesquisada.

A metodologia faz a articulação do corpo teórico com um conjunto de procedimentos, cuja aplicação no terreno deverá ser a mais adequada à apreensão da realidade social constituída como objeto (GIL, 1996, p. 71).

Pesquisa metodológica é o estudo a que se referem os instrumentos de captação ou de manipulação da realidade. Está, portanto, associada aos caminhos, formas, maneiras, procedimentos para atingir determinado fim. Construir um instrumento para avaliar o grau de descentralização é exemplo de pesquisa metodológica.

3.1 DELIMITAÇÃO DA PESQUISA

Para alcançar os objetivos deste trabalho faz-se necessário efetuar pesquisas bibliográficas a respeito da tomada de decisão do líder, estilos de liderança e conceito de liderança organizacional. Ainda, para construir melhor fundamentação, foi realizado entrevistas com líderes, que após de catalogados os dados, foi possível interpretar o comportamento.

Foram entrevistados 15 líderes de uma instituição multidisciplinar situada na região do Vale dos Sinos, na cidade de São Leopoldo, Rio Grande do Sul.

3.2 TÉCNICAS DE COLETAS DE DADOS

A coleta de dados foi realizada através da metodologia qualitativa por meio de entrevistas individuais. Os tópicos pesquisados foram baseados em autores como Mintzberg, Krause, Chiavenato com o roteiro integral da pesquisa realizada com os líderes entrevistados que está descrito no Anexo I.

Conforme Lakatos e Marconi (2003 p. 92), "... a coleta de dados é a etapa da pesquisa em que se inicia a aplicação dos instrumentos elaborados e das técnicas selecionadas, a fim de se efetuar a coleta dos dados previstos".

Nessa pesquisa foi utilizada a metodologia qualitativa, através de entrevistas com 15 gestores da instituição multidisciplinar, as quais foram realizadas entre os dias 14/10/2015 e 18/12/2015. As entrevistas se realizaram em ambientes como salas individuais, reunião almoço e cafés com duração de aproximadamente 30 minutos cada. Para manter o padrão das entrevistas, primeiramente o entrevistador explicou a cada um dos entrevistados o objetivo do trabalho e, após passou a escutar as colocações e ponderações dos líderes, as quais eram anotadas. Ao término do período as entrevistas foram unificadas para posterior catalogação dos dados.

Inicialmente foram contatados os gestores da instituição acerca da possibilidade, disponibilidade e interesse em participar da entrevista.

Verificando que os dados obtidos com as entrevistas estavam se repetindo foi possibilitado prever um possível resultado com o número de gestores que realmente foram entrevistados.

De acordo com o levantamento efetuado existem 47 gestores. Destes, foram entrevistados 15 líderes, representando em torno de 32% do total de gestores.

A escolha desses gestores foi com base na conveniência de tempo, proximidade e interesse na participação.

3.3 ANÁLISE DOS DADOS

A coleta de dados foi obtida com base nas entrevistas e análise de discurso do entrevistador com os líderes da instituição pesquisada.

Segundo Lakatos e Marconi (2003 p. 92), “a coleta de dados é a etapa da pesquisa em que se inicia a aplicação dos instrumentos elaborados e das técnicas selecionadas, a fim de se efetuar a coleta dos dados previstos”.

A tabulação foi definida com a disposição dos dados em gráficos possibilitando maior facilidade no entendimento das respostas obtidas.

É a análise dos dados que permite demonstrar o que foi observado durante a pesquisa. Segundo Lakatos e Marconi (2003, p.87) “é uma base para uma ação, e todo trabalho tem como propósito obter respostas para determinadas questões que

influenciam a tomada de decisões, aumentando o conhecimento sobre determinada situação”.

Em relação aos métodos de tabulação, utilizou-se a eletrônica, através do tratamento estatístico de dados, por dotar de grande possibilidade na veracidade das informações extraídas dos dados colhidos.

E quanto aos fins, a pesquisa foi descritiva, pois fez uma exposição dos fatos reais, sem manipulá-los.

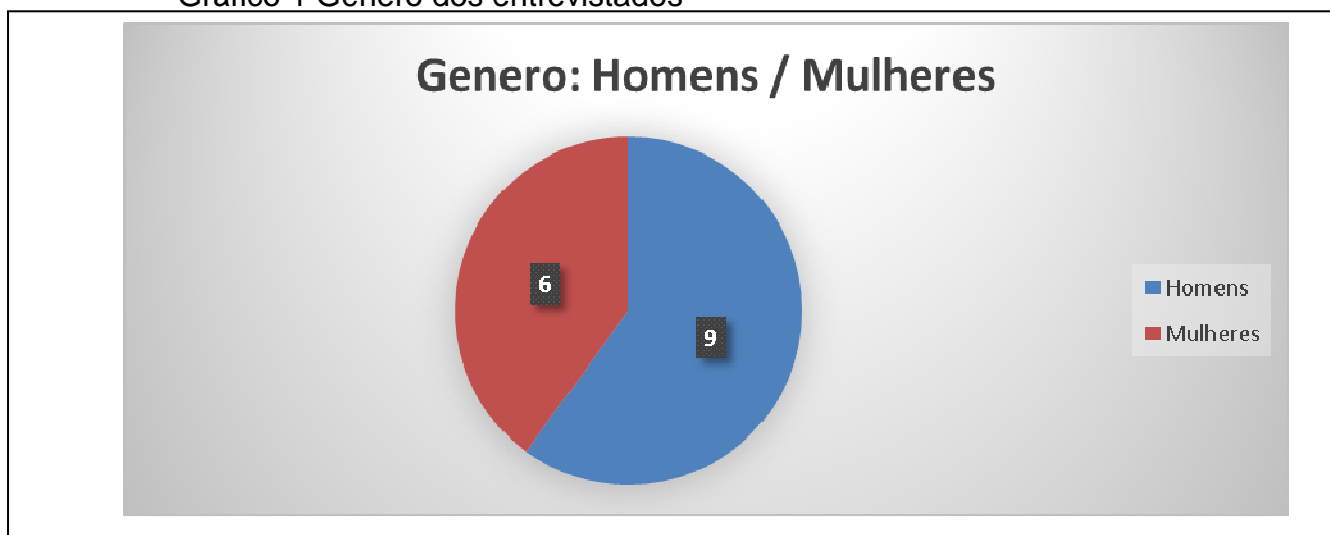
3.4 APRESENTAÇÕES DOS RESULTADOS

A pesquisa pode ser definida como sendo uma avaliação dos perfis dos líderes em uma instituição multidisciplinar, com o intuito de perceber os diferentes cenários apresentados em cada situação.

Após analisados os dados, os resultados são expostos, demonstrando qual importância tiveram para o desenvolvimento desta pesquisa.

O primeiro gráfico demonstra o número de líderes entre homens e mulheres que foram entrevistados.

Gráfico 1 Gênero dos entrevistados



(Fonte: Próprio Autor)

Conforme o gráfico 1, temos que dos 15 entrevistados 9 são homens e, 6 são mulheres. Considerando o Brasil, um país com grandes desigualdades, segundo o IBGE (2011), as mulheres são 45,4% da população ocupada e 46,1% da população economicamente ativa. Por outro lado, persistem muitas desigualdades: as mulheres

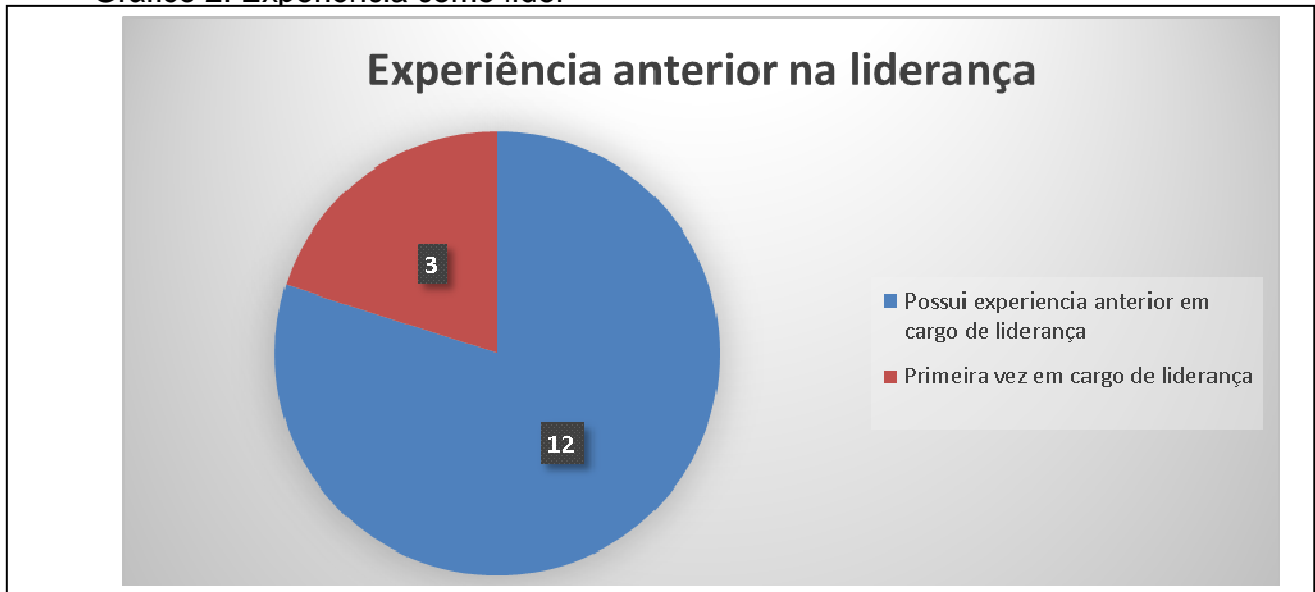
continuam ganhando menos, cerca de 70% do que os homens ganham, mesmo considerando que as mulheres hoje são mais escolarizadas do que os homens; ainda são exceção em cargos importantes e de decisão, embora seja crescente o número de mulheres em algumas ocupações; e a mulher continua em setores considerados femininos que são mais desvalorizados. No Brasil, o emprego doméstico é o principal mercado de trabalho principalmente para as mulheres negras. Apenas 28% têm carteira assinada e, destas, 72% ganham menos que o salário mínimo. Temos visto também que, em relação às mulheres negras, persiste a desigualdade de menores salários e ocupações mais desvalorizadas em relação às mulheres brancas.

Ainda, de acordo com pesquisa divulgada em 2015 pela consultoria Grand Thornton, o Brasil encontra-se em terceiro lugar no ranking de países com maior número de desigualdade entre homens e mulheres em cargos de liderança. Na instituição pesquisada, do total de 45 líderes 26 são homens e 19 são mulheres, o que corresponde a 43% dos líderes sendo do gênero feminino (fonte RM – sistema).

Evidenciamos, portanto, que na instituição pesquisada o comparativo entre gêneros em cargos de liderança está bem equilibrado o que demonstra não haver desigualdade nesta relação.

O segundo tema visa saber se, em seu histórico profissional, o respondente já havia sido líder em alguma outra empresa, ou se sua primeira experiência como líder se faz na instituição pesquisada.

Gráfico 2: Experiência como líder



(Fonte: Próprio Autor)

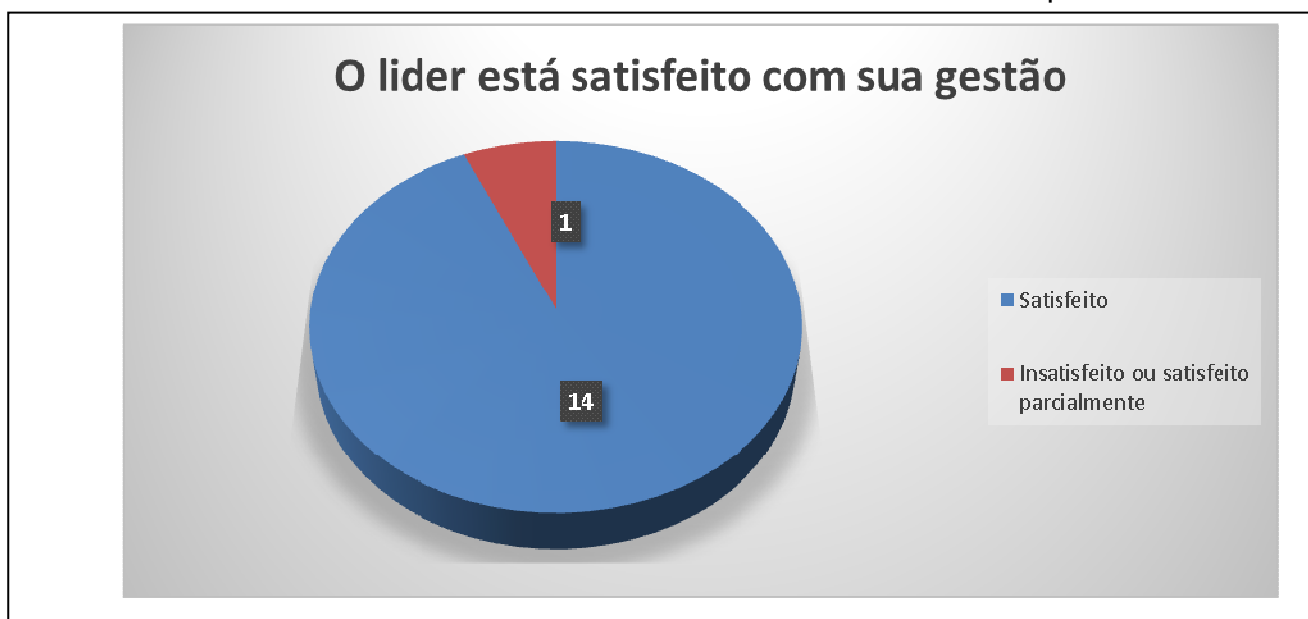
De acordo com o gráfico número 2, na instituição pesquisada, dos 15 entrevistados 12 alegaram ter experiência como líderes em outras empresas como evidenciado na fala do entrevistado 1 “(...)Eu era gestor na empresa que eu trabalhei antes e, foi por causa desta experiência que fui contratado pela instituição(...)” e, também pela fala do entrevistado 4 “(...)quando abriu esta vaga era pedido experiência mínima de 5 anos na função de gestor então eu me candidatei porque eu tinha mais de 10 anos de experiência como gerente(...)”, frente a 3 entrevistados que responderam terem alcançado sua primeira posição de líder dentro da própria instituição, sendo esta sua experiência como tal, importante evidenciar a fala da entrevistada 2 “(...) Eu comecei na instituição no nível operacional e fui crescendo profissionalmente dentro do setor, e por isto sou muito agradecida pelo meu diretor e pela instituição que me deram oportunidade de crescer(...) eu gosto muito daqui(...)”.

Através deste gráfico podemos verificar que na instituição pesquisada, embora tenhamos diversos gestores com experiência em outras empresas que assumiram cargos de liderança, há o reconhecimento para com os empregados da casa pois em 3 casos o líder foi formado dentro da própria instituição e, estes estão

no quadro de funcionários a mais de 10 anos, o que reforça o comprometimento da instituição em desenvolver e reconhecer seus empregados.

No terceiro gráfico o objetivo é apresentar o grau de satisfação do líder, ou seja, se ele está satisfeito com a maneira com a qual desempenha suas próprias atividades dentro da empresa.

Gráfico 3: O líder está satisfeito com suas atividades dentro da empresa

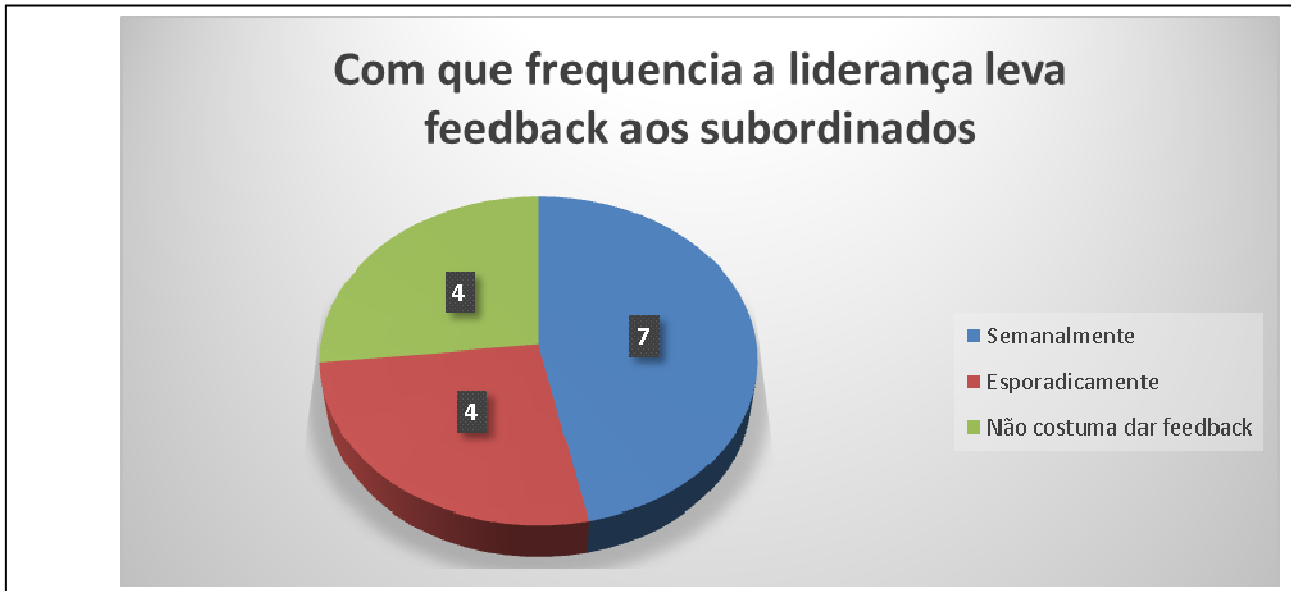


(Fonte: Próprio Autor)

Podemos verificar, com base no gráfico 3, que dos 15 entrevistados 14 líderes se dizem satisfeitos com as atividades que desempenham dentro da instituição o que se verifica pela fala do entrevistado 5 “(...)Eu considero a minha gestão boa, sempre procuro manter um clima bom no setor (...)” reforçado ainda pelo entrevistado 9 “(...)estou satisfeito com minhas atividades, já estou na instituição a mais de 10 anos e sempre procuro fazer as coisas corretas(...)”. Em contraponto, temos apenas 1 entrevistado que se considera insatisfeito com suas atividades de liderança na empresa, conforme se evidencia na entrevista de número 7, na qual o entrevistado relata “(...)Não estou plenamente satisfeito como liderança, sei que tenho alguns pontos que preciso desenvolver.”

O quarto objeto de análise foi identificar e avaliar a intensidade de comunicação e/ou se o líder realiza conversas e feedbacks com seus subordinados.

Gráfico 4: A comunicação entre o líder e os subordinados, existência e/ou intensidade de feedbacks buscando a melhoria no desempenho



(Fonte: Próprio Autor)

O quarto gráfico revela-se que de 15 entrevistados 7 mantêm canal de comunicação com seus subordinados de forma semanal como fica evidente na fala da entrevistada 5 “(...)Uma vez por semana tenho reunião com a equipe e falamos sobre os fatos ocorridos(...)” e na fala da entrevistada 12 “(...)frequentemente fazemos mesa redonda para debater algum problema específico onde todos tem espaço para falar, trazer ideias, sugestões(...)” enquanto que 4 líderes realizam feedbacks de forma esporádica, quando há necessidade, na visão dos entrevistados, o que se evidencia no entrevistado 9 “(...)Na nossa área temos o hábito de somente passar aos empregados os comunicados institucionais, eventualmente, se necessário fazemos conversa pontual(...)”. Por outro, temos um dado bem interessante, no qual temos o indicativo de que 4 líderes, evidenciados nas entrevistas 3, 4, 7 e 14 não possuem o hábito de diálogo com os colaboradores como na fala do entrevistado 3 “(...)Não tenho a habitualidade de fazer conversas com a equipe, a não ser questões cotidianas de trabalho(...)” temos ainda a fala do entrevistado 7 “(...)geralmente não faço comentários com a equipe a não ser que eu tenha algum problema com o subordinado, ai sim eu o chamo para uma conversa(...)” Portanto, nestes entrevistados, o grau de diálogo entre liderança e os

subordinados é baixo, elemento essencial para uma gestão participativa na qualidade do processo como um todo.

O quinto ponto relevante a apresentar, tem o objetivo de identificar se na ausência do superior imediato, o líder tem autonomia para resolver um problema inesperado.

Gráfico 5: Autonomia do líder na solução de problemas inesperados, quando da ausência do superior imediato



(Fonte: Próprio Autor)

Conforme o gráfico 5, de 15 entrevistados 1 líder reconhece possuir autonomia plena para resolver problemas inesperados, o que extraímos da entrevista de número 3 o qual relata “(...)bom, eu considero que tenho autonomia plena quando o diretor não está na instituição para não trancar alguma coisa urgente, isto eu adquiri com o tempo porque eu e ele (diretor) trabalhamos a muito tempo juntos(...)”, 10 líderes entrevistados dizem ter autonomia relativa e/ou parcial e, que para solucionar determinados problemas de última hora, buscam respaldo do superior imediato (por e-mail ou telefone) antes de decidirem o que fazer o que se confirma pela fala do entrevistado 8 “(...)Quando o diretor não está e surge algum problema, busco informações para resolvê-lo(...) eu tenho autonomia pra resolver determinados assuntos(...)” também temos a fala do entrevistado 13 “(...)alguns problemas sempre procuro resolver quando eu vejo que estão dentro da minha autonomia e depois eu aviso o meu gestor, mas a gente (líder e superior) sempre

conversa sobre algum ponto que poderá surgir e se preciso eu faço contato com ele antes de tomar decisão(...)” e se complementa com o entrevistado 15 “*(...)sempre que meu superior não está, só tenho autonomia daquilo que já alinhamos antes, coisas do dia a dia eu resolvo(...)*”. Por outro lado, temos 4 entrevistados que reconhecem não possuir autonomia para tomar decisão em problemas inesperados, sendo imperioso o alinhamento com seu superior e, justificaram esta necessidade no intuito de haver uma unicidade do setor frente a solução de problemas, o que se verifica pela fala do entrevistado 10 “*(...)Se o diretor não está e surge algum problema que precise ser resolvido com urgência e que possa ter um impacto maior eu entro em contato com o diretor para alinhar com ele(...)*” e também pela fala do entrevistado 12 “*(...)o diretor sempre pede para que o consulte antes de tomar alguma decisão, se ele está em alguma reunião eu espero que se libere para falarmos sobre o assunto(...)*”. Conclui-se, com base neste gráfico, que embora a maioria dos líderes (75%) possua total ou parcialmente a autonomia para resolver problemas, o dado que merece atenção está nos 25% dos líderes que não possuem esta autonomia, que se explica pela necessidade de unificar o discurso do setor com seu superior imediato, o que de fato é importante, porém acaba por engessar alguns processos de tomada de decisão, atrasando-os.

O sexto gráfico, tem o objetivo de identificar o conhecimento do entrevistado sobre o que é ser líder.

Gráfico 6: O que é ser líder?

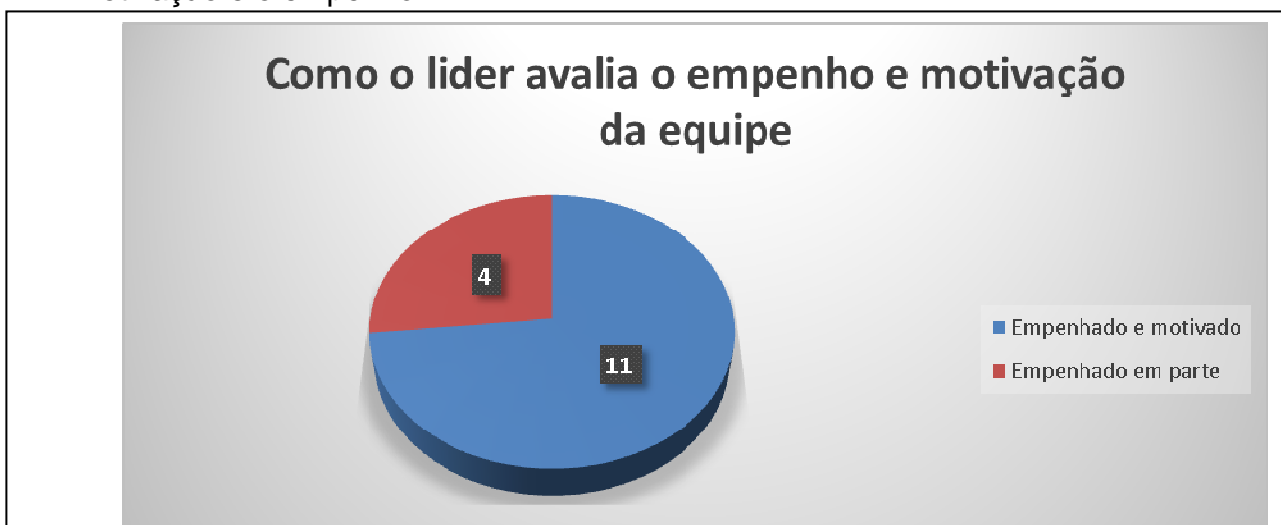


(Fonte: Próprio Autor)

Diante dos números acima, no universo dos 15 entrevistados 10 concluíram que o líder é aquele que possui capacidade de comandar, por meio de boas práticas para atingir os objetivos da instituição, fato que se evidencia pela fala da entrevistada 2 “(...)para se destacar como liderança temos que mostrar resultados, agir de forma correta(...)” pela fala do entrevistado 3 “(...)para ser líder é necessário agir com boas práticas, fazer as coisas certas, agir com clareza e atingir os objetivos(...)” e se complementa com a fala do entrevistado 4 “(...)no setor temos metas estabelecidas e o líder tem que fazer cumprir estas metas, atingir os objetivos(...)”, 4 entrevistados relatam que ser líder é a capacidade de trabalho em equipe o que se evidencia pelo relato do entrevistado 6 “(...)para ser um bom gestor tem que saber trabalhar em equipe, fazer a equipe se desenvolver(...)”, temos ainda, o relato do entrevistado 8 “(...)a liderança tem que trabalhar em equipe com capacidade de orientar e subsidiá-la(...)” enquanto que apenas 1 entende que líder é a capacidade de corrigir e aplicar as regras da instituição, o que se traduz na fala do entrevistado número 10 o qual relatou “Pra ser bom líder a gente tem que fazer valer as regras da instituição, a gente passa para os subordinados quando tem uma Resolução nova e que deve ser feito do jeito que está escrito..... claro se surge uma dúvida a gente pergunta e questiona(...)”

O sétimo gráfico tem como objetivo identificar como é avaliado pelo líder o empenho de seus subordinados na execução das tarefas demandadas.

Gráfico 7: Ao estabelecer uma demanda ao seu colaborador como é avaliado a motivação e o empenho.



(Fonte: Próprio Autor)

Neste gráfico podemos perceber que na avaliação dos 15 líderes entrevistados 11 entendem que seus subordinados são empenhados e motivados quando uma tarefa é solicitada o que se consolida pela fala do entrevistado 6 “(...)o pessoal é bem dedicado, se esforçam estão sempre dispostos a ajudar(...)”, e na fala do entrevistado 7 “(...)eles estão sempre motivados, embora a instituição deixe a desejar em alguns pontos, mas eles são esforçados e entregam o trabalho sempre no prazo(...)” e se complementa pela fala do entrevistado 10 “(...)minha equipe é motivada para o trabalho, eles se identificam com a instituição(...)”, de outro lado temos 4 líderes que classificaram suas equipes como empenhados em parte o que se evidencia pela fala do entrevistado 8 “(...)posso dizer que a maioria é motivada, sempre tem um ou dois casos que a gente nota uma certa desmotivação, e a gente procura conversar com eles pra melhorar(...)” e na fala do entrevistado 1 “(...)eu considero que os funcionários estão parcialmente motivados(...)”. O que nos chama atenção são os 26% dos colaboradores que, na avaliação dos gestores, são empenhados em parte, o que merece uma investigação para identificar as principais causas desse percentual.

No oitavo gráfico medimos o grau de satisfação dos líderes em relação aos seus subordinados, utilizando o critério dos serviços apresentados por eles.

Gráfico 8: Satisfação dos líderes com seus subordinados

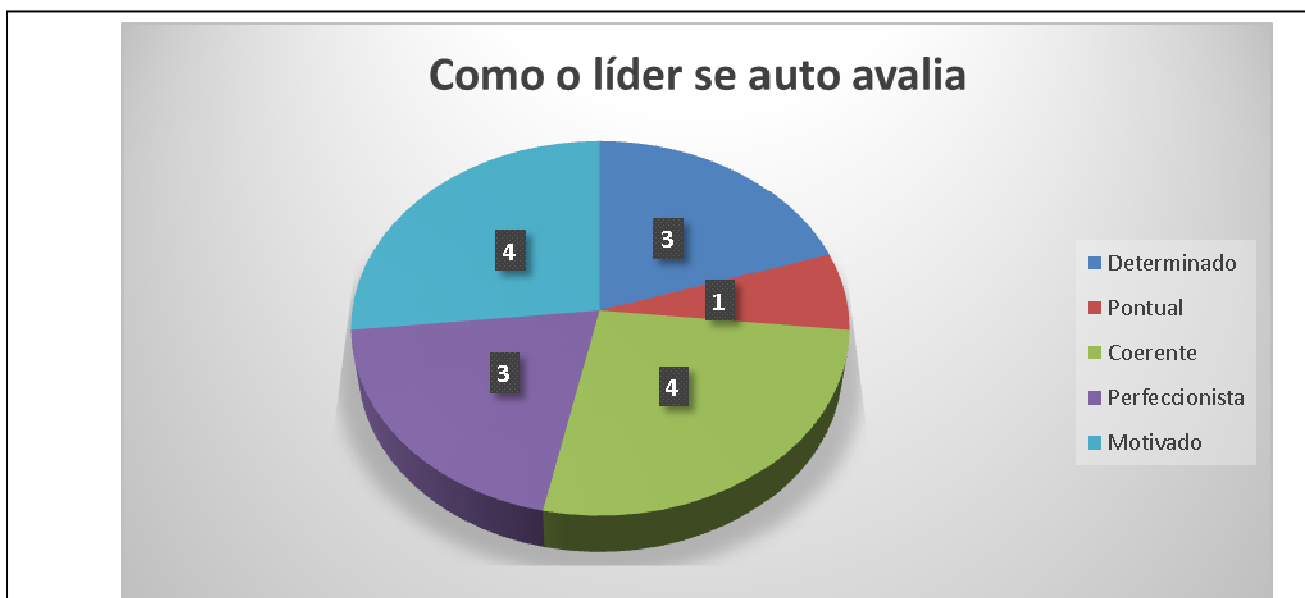


(Fonte: Próprio Autor)

De acordo com o gráfico acima, podemos observar que 13 líderes afirmam que estão satisfeitos com os serviços prestados pelos seus subordinados conforme se verifica na fala da entrevistada 12 “(...) *já tive alguns problemas no passado, mas hoje estou satisfeita com minha equipe(..)*.”, também temos o relato do entrevistado 15 “(...) *estou muito satisfeito com a equipe, e digo mais, se a instituição tivesse mais empregados como estes, a instituição estaria em melhores condições(...)*” e, apenas 2 afirmam que não estão satisfeitos com a equipe que comandam, como podemos observar no entrevistado 1 e pela fala do entrevistado 11 “(...) *No momento não estou totalmente confortável, tenho um caso específico e pontual que tem agido em descompasso com os demais colegas, irei substituí-lo(...)*”. Este resultado demonstra um índice considerável de descontentamento para com os colaboradores, fato que deve ser investigado para a solução do problema, devendo para isso levar em consideração o percentual de aprovação dos colaboradores para uma análise mais crítica sobre o ponto de vista da pesquisa.

Na nona avaliação, temos o gráfico que visa uma autoanálise do líder em relação a si próprio, levando em consideração o seu ponto forte.

Gráfico 9: Auto avaliação como líder, quais os pontos fortes que se destacam



(Fonte: Próprio Autor)

Conforme gráfico acima, dos 15 entrevistados 3 afirmaram que seu ponto forte como líder é a determinação conforme se verifica na fala da entrevistada 2

“(...)enquanto gestora da área eu me considero determinada, busco atingir os objetivos propostos(...)”, 1 afirmou que seu ponto forte é a pontualidade, fato que se evidencia através da fala do entrevistado 4 “(...) Em todos meus anos na instituição eu nunca cheguei atrasado e a minha equipe eu cobro bem forte isto, que o horário seja cumprido tanto no início como no final do expediente, até porque eu faço controle das horas extras todos os meses(...)”, 4 tem como seu ponto forte a coerência que restou evidente na fala do entrevistado 6 “(...)antes de tomar qualquer decisão procuro ponderar para que a decisão seja a mais coerente e correta possível(...)”, 3 entenderam como seu ponto forte o perfeccionismo conforme a fala do entrevistado 7 “(...)sou muito metuculoso e detalhista, sempre busco fazer as coisas de modo mais perfeito(...)”, enquanto que 4 entrevistados indicaram como seu ponto forte a motivação junto a seus comandados, perfil que ficou evidenciado na fala do entrevistado 10 “(...)Assim, pelas características das nossas atividades eu tenho que estar sempre motivada(...) deixo os problemas de lado(...) esta motivação é necessária para que a equipe seja também motivada e mantermos um bom atendimento aos clientes(...)”.

Na décima análise, apresentamos o gráfico relativo ao estilo de liderança predominante na instituição.

Gráfico 10: Estilos de liderança na instituição pesquisada



(Fonte: Próprio Autor)

Como se pode observar no gráfico, das 15 pessoas entrevistadas somente em 1 concluiu-se que o estilo de liderança desempenhado na empresa é a

coercitiva, evidenciado na fala do entrevistado 13 “...quando repasso uma atividade ela tem que ser realizada conforme meu pedido, sem inventar...”, em 7 casos percebeu-se o estilo dirigente conforme fala do entrevistado 1 “...mantemos bom nível de comunicação entre equipe e liderança, desta forma procuro sempre direcionar a equipe para visão sistêmica e a longo prazo...”, em 2 identificou-se o estilo afetivo, evidente no entrevistado 3 “...enquanto líder eu procuro sempre acolher os funcionários da equipe, sempre que eles tem algum problema eles me procuram e eu procuro ajudar...”, em 1 caso evidenciou-se o perfil de estilo democrático conforme fala do entrevistado 4 “...quando temos um problema no setor buscamos resolver em grupo, sempre temos no mínimo um grupo de trabalho pra resolver problemas...”, em 2 casos identificou-se o estilo modelador conforme fala do entrevistado 7 “...minha equipe é formada por pessoas mais jovens, então sempre que preciso de alguma tarefa eu explico com o maior detalhamento possível pois já realizei este tipo de atividade e tenho como orientar a equipe para o melhor desempenho...” e, em 1 o estilo de liderança treinador, evidenciado pela fala do entrevistado 8 “...Lá no setor, estou buscando sempre desenvolver os funcionários, ofereço capacitação e ajuda para que façam um trabalho cada vez melhor e na capacitação institucional sempre indico alguém da equipe para participar...”

Na décima primeira apresentação, o objetivo foi a importância da comunicação, indicando a importância da comunicação no sucesso da liderança.

Gráfico 11: A comunicação para liderar com sucesso é fator principal



(Fonte: Próprio Autor)

Conforme o gráfico temos 14 dos entrevistados afirmando que para liderar com sucesso a comunicação é primordial dentro da organização, influenciando diretamente nos estilos da liderança fato que restou evidente na fala da entrevistada 9 “(...)a comunicação é fundamental para que possamos fazer um bom trabalho lá no setor(...)”, também evidenciado na fala do entrevistado 11 “(...)precisamos atingir as metas mensais e a boa comunicação é essencial, todos precisamos estar bem alinhados(...)” temos ainda a fala do entrevistado 14 “(...)tenho boa comunicação tanto com os superiores ou com os subordinados(...)”. Apenas 1 diz que a comunicação não é fator essencial, que a informação muitas vezes não deva ser compartilhada com os subordinados, na fala do entrevistado 13, temos “(...)A questão de informações e a comunicação entre o gestor e os funcionários deve ser restrita, eu entendo que algumas coisas não devem ser compartilhadas com o grupo, principalmente neste momento que estamos vivendo, de crise, onde se os funcionários ficarem sabendo das dificuldades da instituição pode gerar pânico e insegurança e diminuir a qualidade das atividades(...)”. Neste prisma conclui-se a importância da comunicação no sucesso da capacidade de liderar.

Considerando os dados apresentados através dos gráficos, analisando o seu conjunto podemos identificar que os líderes se identificam e possuem satisfação em trabalhar nesta instituição, o que fica bem evidenciado através observação do entrevistador, reforçado com a fala da entrevistada 5 “(...) as pessoas aqui, em geral, são muito acolhedoras, na instituição eu me sinto como se estivesse na minha casa, tem excelentes profissionais trabalhando aqui(...)”, também está evidenciado na fala do entrevistado 10 “(...) Assim, pelas características das nossas atividades eu tenho que estar sempre motivada, deixo os problemas de lado, essa motivação é necessária para que a equipe seja também motivada e mantermos um bom atendimento aos clientes(...)”. Ainda, temos a fala do entrevistado 14 “(...) a gente já passou por alguns momentos difíceis aqui na instituição, mas ela sempre foi correta, nunca deixou de pagar em dia, sempre honrou os compromissos(...)”, acrescentamos a fala do entrevistado 7 “(...)dizer que trabalha aqui na instituição é motivo de grande prestígio na comunidade, a instituição tem um nome muito forte e trabalhar aqui é motivo de segurança(...)” concluímos, com a fala do entrevistado 11 “(...)a instituição é sólida, tem tradição no mercado e é reconhecida isto faz com que toda a equipe sempre seja orgulhosa de trabalhar aqui(...)”

Esta análise fica reforçada pelos dados do gráfico 8 onde, dos 15 líderes entrevistados, 13 afirmam que estão satisfeitos com os serviços prestados pelos seus subordinados conforme fala do entrevistado 2 *“(...)estou muito satisfeito com o trabalho desenvolvido pela instituição, estão todos de parabéns pelo esforço e a minha equipe em especial que é muito boa(...)”* e, nos dados do gráfico 3, onde dos 15 entrevistados 14 líderes se dizem satisfeitos com as atividades que desempenham dentro da instituição o que ficou evidenciado na fala da entrevistada 6 *“(...)eu gosto das tarefas que realizo e por gostar do que faço sempre procuro fazer o melhor, sei que o meu trabalho e o da equipe pode fazer a diferença(...)”*.

A motivação e identificação com a instituição são elementos fundamentais para agregar pessoas e alcançar os objetivos e, estão intrinsecamente ligados ao modelo de gestão desenvolvido por Mintzberg, na qual o líder age, lidera, se comunica, faz conexões e negocia.

CONCLUSÃO E CONSIDERAÇÕES FINAIS

Considerando o exposto no trabalho, o estudo da liderança tem obtido cada vez mais destaque nas pesquisas de grandes organizações, tendo em vista as rápidas mudanças que estão ocorrendo no ambiente social, econômico e legal. Estas mudanças implicam na procura de uma maior pró-atividade e na contínua busca pela qualidade das decisões dos líderes.

Portanto, a importância do presente estudo, uma vez que todas as pessoas tomam decisões buscando meios de atingir seus objetivos e necessidades, sejam elas pessoais ou profissionais. Assim, a função do líder é a de reconhecimento destes esforços, ajuda nas dificuldades e a busca contínua pelo alcance das metas da instituição através de suas decisões, que se norteiam baseadas no seu perfil.

Um líder motivado e motivador promove mudanças por meio de ações criativas, desempenhando seu papel no grupo, atendendo os anseios e necessidades dos liderados e, concomitantemente, apontando soluções, criando alternativas e agregando pessoas que, motivadas, poderão atingir mais facilmente seus objetivos e os da instituição.

O compartilhamento de informações com os subordinados, relacionados à empresa como metas, objetivos, estratégias e resultados, entre outras, tem como finalidade desenvolver um sentimento coletivo de pertencimento ao grupo de pessoas que perseguem os mesmos ideais e objetivos, potencializando a contribuição e a determinação de cada um. Quando todos os empregados entendem quais são os objetivos da empresa e acompanham os resultados obtidos, a produtividade, o comprometimento e o envolvimento dos colaboradores aumentam significativamente.

A busca constante por novos conhecimentos é fundamental para o desenvolvimento dos líderes e a aplicação desses conhecimentos na instituição contribui para a melhoria contínua e planejada do desempenho, neste sentido os investimentos no desenvolvimento gerencial é fator determinante para o crescimento da instituição e sua manutenção no mercado de atuação como referência.

Conclui-se, portanto, com base no questionário aplicado aos líderes entrevistados que na instituição multidisciplinar pesquisada, embora o quadro de líderes esteja satisfeito, motivado e engajado com as diretrizes da institucionais,

elementos essenciais para o alcance das metas e objetivos, há a necessidade de melhorar a relação entre líderes e subordinados com a implantação de treinamento contínuo e direcionado aos gestores, com a utilização de ferramentas, técnicas administrativas entre outras, na qual a área de Gestão de Pessoas da instituição tem papel fundamental tanto em identificar fragilidades, desenvolver programas de capacitação, aplicá-los e acompanhar os resultados por meio de indicadores.

Esta implantação visa desenvolver o potencial humano, o que trará grandes benefícios para a instituição, buscando não só melhorar a qualidade de vida dos funcionários, mas atingir maiores índices de lucratividade para a empresa, pois estando a liderança bem capacitada esta fará com que os subordinados se tornem responsáveis solidários pelo negócio e com maior satisfação no seu trabalho, gerando, portanto, resultados mais eficientes.

O bom relacionamento implica em resultados positivos, a divisão de conhecimento resulta em profissionais mais capacitados que aliados aos estilos de liderança resultam em produtividade, confiança, comprometimento e, por fim a satisfação de líderes e liderados.

REFERÊNCIAS

- ANSOFF, H.I. **Estratégia empresarial**. São Paulo: McGraw Hill, 1977.
- BAZERMAN, M.H. **Processo Decisório: para cursos de administração, Economia e MBAs**. Rio de Janeiro: Elsevier Editora, 2004.
- BENNIS, Warren. **A formação do líder**. São Paulo: Editora Atlas, 1996.
- BORGES, Vanessa E. **A Evolução do Papel do Líder nas Organizações: Um enfoque Histórico**. Sumaré Revista Acadêmica Eletrônica. Disponível em <<http://www.sumare.edu.br>>, v. 2. , 2º sem 2009.
- CAMPOS, Ana Maria. **Decisão e Informação Gerencial**. EBAP/FGV, 1998, Mimeo.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Administração de novos tempos**. Rio de Janeiro: Campus, 2004.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Gerenciando com as pessoas: transformando o executivo em um excelente gestor de pessoas**. Rio de Janeiro: Elsevier - Ed. Campus, 2005.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Gerenciando Pessoas: o passo decisivo para a administração participativa**. São Paulo: Makron Books, 1994.
- COLEHO, Sônia. Uma desigualdade marcante entre homens e mulheres. *Jornal Mundo Jovem*. Ed. 434, 2013. Disponível em: <<http://www.mundojovem.com.br/entrevistas/edicao-434-uma-desigualdade-marcante-entre-homens-e-mulheres>>. Acesso em 27 de junho de 2016.
- DAFT, Richard L. **Administração**. 6.ed. São Paulo: Pioneira T. Learning, 2005.
- FARIA, Albino Nogueira de. **Chefia e liderança**. Rio de Janeiro: Livros Técnicos Científicos, 1982.
- GARDNER, John W. **Liderança**. Rio de Janeiro: Record, 1990.
- GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. São Paulo. Atlas, 1996.
- Henry Mintzberg e os Papéis Gerenciais. Portal Administração. Disponível em: <http://www.portal-administracao.com/2014/05/henry-mintzberg-e-os-papeis-gerenciais.html> Acesso em 27 de junho de 2016.
- IACCOCA, Lee e NOVAK, William. **IACCOCA**, São Paulo, Livraria Cultura Editora Trad. 1985.
- KAZMIER, Leonard J. **Princípios de gerencia**. 2º ed. Rio de Janeiro: Pallas. 1975.
- KRAUSE, Werther Maynard. **Chefia: conceitos e técnicas**. São Paulo: Atlas, 1981.
- LACOMBE, Francisco José Masset. **Recursos humanos: princípios e tendências**. 1ª ed.. São Paulo: Saraiva, 2005.

LAKATOS, Eva Maria e MARCONI, Marina de Andrade. **Fundamentos da metodologia científica**. 5º ed. São Paulo. Atlas, 2003.

LINDBLON, Charles Edward. **O Processo de Decisão Política**. Brasília, Ed. UNB, 1981.

LOWNEY, Chris. **Liderança Heróica. As Melhores Práticas de Liderança de Uma Companhia com Mais de 450 Anos**. Rio de Janeiro, Edições de Janeiro. 2014.

MARCH, J.G. & SIMON, H. A . **Teoria das Organizações**. FGV, Rio de Janeiro, 2ª. ed. 1970.

MAXIMILIANO, Antonio Cesar Amaru. **Introdução à Administração**. Editora Atlas, São Paulo, 4ª edição (revista e ampliada), 1995, 476 páginas.

MINTZBERG, Henry. Criando Organizações Eficazes. **Estruturas em Cinco Configurações**. São Paulo: Atlas, 1995.

MINTZBERG, Henry. **Managing : desvendando o dia a dia da gestão**. Porto Alegre, Bookman, 2010.

MORGAN, Gareth. **Imagens da Organização**. São Paulo: Atlas, 1996.

MORITA, Akio. **Mad in Japan**. São Paulo, Livraria Cultura Editora, trad. 1986.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças; **Planejamento Estratégico**. 26ª ed, São Paulo: Atlas, 2009.

PETERS, Thomas e WATERMAN, Robert. **Vencendo a Crise**. Rio de Janeiro, Editora Harper e Row, trad, 1983.

REZENDE, D. A. **Sistemas de informações organizacionais**. São Paulo: Atlas, 2005.

ROBBINS, S. P. E DECENZO, D. A. **Fundamentos de Administração: conceitos e aplicações**, São Paulo: Prentice Hall 2006.

SEMLER, Ricardo. **Virando a Própria Mesa**. São Paulo, Editora Beste Seler, 1988.

SHIMIZU, Tamio. **Pesquisa Operacional em engenharia, economia e administração: modelos básicos e métodos computacionais**. Rio de Janeiro: Guanabara Dois, 2001.

SIMON, Herbert A. **A Racionalidade do Processo Decisório em Empresas**. In Revista Brasileira de Economia, Rio de Janeiro, 38 (1), p. 111-142, Jan/Mar 1984.

SIMON, Herbert A. **Comportamento Administrativo**. Estudo dos Processos Decisórios nas Organizações Administrativas. Rio de Janeiro, FGV, 2ª ed. 1970.

STONER, James A.F...FREEMAN. R. Edward. **Administração**. Rio de Janeiro: LTC, 1999.

ANEXO I

QUESTIONÁRIO ORIENTADOR DAS ENTREVISTAS

PESQUISA SEMI-ESTRUTURADA

PERGUNTA	BASE / REFERENCIAL TEÓRICO
1) Possui experiência anterior como líder?	CAMPOS, Ana Maria. Decisão e Informação Gerencial . EBAP/FGV, 1998, Mimeo.
2) Qual seu nível de satisfação com a sua liderança?	BENNIS, Warren. A formação do líder . São Paulo: Editora Atlas, 1996.
3) Quanto a feedback para com os subordinados, costuma realizar com que frequência?	MINTZBERG, Henry. Managing : desvendando o dia a dia da gestão . Porto Alegre, Bookman, 2010.
4) Em relação a autonomia, como avalia o seu grau na tomada de decisões?	KAZMIER, Leonard J. Princípios de gerencia . 2º ed. Rio de Janeiro: Pallas. 1975. ROBBINS, S. P. E DECENZO, D. A. Fundamentos de Administração: conceitos e aplicações , São Paulo: Prentice Hall 2006.
5) O que você considera ser necessário para ser um líder?	LACOMBE, Francisco José Masset. Recursos humanos: princípios e tendências . 1ª ed.. São Paulo: Saraiva, 2005.
6) Quanto a sua equipe de subordinados, como avalia o empenho destes frente a sua liderança?	CHIAVENATO, Idalberto. Gerenciando Pessoas: o passo decisivo para a administração participativa . São Paulo: Makron Books, 1994.
7) Qual o seu grau de satisfação com a equipe que lidera?	CHIAVENATO, Idalberto. Gerenciando Pessoas: o passo decisivo para a administração participativa . São Paulo: Makron Books, 1994.
8) Como você se auto avalia / se considera como líder?	OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças; Planejamento Estratégico . 26ª ed, São Paulo: Atlas, 2009.
9) Qual a característica mais evidente no entrevistado?	KRAUSE, Werther Maynard. Chefia: conceitos e técnicas . São Paulo: Atlas, 1981.
10) Qual a importância da comunicação no ambiente de trabalho?	MINTZBERG, Henry. Managing : desvendando o dia a dia da gestão . Porto Alegre, Bookman, 2010.