



**Campus Santana do Livramento
Graduação em Administração
Trabalho de Curso**

**ESTILOS DE LIDERANÇA: UM ESTUDO DE CASO EM UMA EMPRESA DO
RAMO FARMACÉUTICO DE SANTANA DO LIVRAMENTO/RS**

**LEADERSHIP STYLES: A STUDY OF CASE IN A PHARMACEUTICAL BRANCH
COMPANY OF SANTANA DO LIVRAMENTO / RS**

**ESTILOS DE LIDERAZGO: UN ESTUDIO DE CASO EN UNA EMPRESA DEL
RAMO FARMACÉUTICO DE SANTANA DO LIVRAMENTO / RS**

Matheus Moraes Cabreira¹

Cíntia Simões da Silva²

Resumo:

Liderança é entendida como um diferencial competitivo nas organizações, resultando na existência de diversos estilos de liderar. Melo (2004) descreve a existência de três estilos de liderança, quais são: *tarefa*, *relacionamento* e *situacional*. Com isso, esta pesquisa tem como objetivo principal *verificar os estilos de liderança presentes na gestão de uma rede do ramo farmacêutico de Santana do Livramento/RS*. Para tanto, realizou-se um estudo de caso de natureza descritiva e abordagem quantitativa. Os dados foram coletados por meio de questionários baseados na Escala de Avaliação dos Estilos Gerenciais (EAEG) de Melo (2004), e aplicados a sete líderes e a vinte e quatro liderados da organização em estudo. O método de análise dos dados utilizado foi o de estatística descritiva. Como principais resultados identificou-se uma divergência entre a percepção dos líderes e liderados. Para os líderes, o estilo de liderança predominante é o *situacional*, porém na visão dos liderados, o estilo de liderança percebido é o *relacionamento*. Assim, conclui-se que os líderes, da organização estudada, buscam agir de forma flexível, aliando o foco nas metas e objetivos da organização com o relacionamento amigável com os liderados.

Palavras-chave: Liderança. Estilo de Liderança. Ramo Farmacêutico.

¹ Discente do Curso de Administração da Universidade Federal do Pampa (UNIPAMPA), *campus* Santana do Livramento – RS. E-mail: matheus-cabreira@hotmail.com

² Orientadora e docente da Universidade Federal do Pampa (UNIPAMPA), *campus* Santana do Livramento – RS. E-mail: cinthiasilva@unipampa.edu.br

Abstract:

Nowadays, leadership is understood as a competitive differential in organizations, resulting in the existence of several styles of leadership. Melo (2004) describes the existence of three styles of leadership, which are, task, relationship and situational. Therefore, this research has as main objective to verify the leadership styles present in the management of a network of the pharmaceutical branch of Santana do Livramento / RS. For that, a case study of descriptive nature and quantitative approach was carried out. Where, the data were collected through questionnaires based on the Melo (2004) Management Styles Assessment Scale (EAEG), and applied to seven leaders and twenty-four members of the organization under study. The method of data analysis used was descriptive statistics. The main results identified a divergence between the perception of leaders and members. For leaders, the predominant leadership style is situational, but in the view of the leadership, the perceived leadership style is the relationship. Thus, it is concluded that the leaders of the organization studied seek to act in a flexible way, combining the focus on the purposes and objectives of the organization with the friendly relationship with the leaders.

Keywords: Leadership. Leadership Style. Pharmaceutical branch.

Resumen:

Liderazgo es entendido en los días actuales como un diferencial competitivo en las organizaciones, resultando en la existencia de diversos estilos de liderazgo. Melo (2004) describe la existencia de tres estilos de liderazgo, cuáles son, tarea, relación y situacional. Con ello, esta investigación tiene como objetivo principal verificar los estilos de liderazgo presentes en la gestión de una red del ramo farmacéutico de Santana do Livramento / RS. Para ello, se realizó un estudio de caso de naturaleza descriptiva y abordaje cuantitativo. En donde, los datos fueron recolectados a través de cuestionarios basados en la Escala de Evaluación de los Estilos Gerenciales (EAEG) de Melo (2004), y aplicado a siete líderes y a veinticuatro liderados de la organización en estudio. El método de análisis de los datos utilizado fue el de estadístico descriptivo. Como principales resultados se identificó una divergencia entre la percepción de los líderes y liderados. Para los líderes, el estilo de liderazgo predominante es el situacional, pero en la visión de los liderados, el estilo de liderazgo percibido es la relación. Así, se concluye que los líderes, de la organización estudiada, buscan actuar de forma flexible, aliando el foco en las metas y objetivos de la organización con la relación amistosa con los liderados.

Palabras-clave: Liderazgo. Estilo de Liderazgo. Rama Farmacéutica.

1 INTRODUÇÃO

A partir do final do século passado o mundo passou por grandes mudanças, principalmente no que diz respeito à informação, acarretando grandes efeitos da globalização nas organizações e no trabalhador. Ao passo que as organizações vão se tornando mais complexas e globais, as competências necessárias para alcançar os níveis mais altos de sucesso aumentam. Diante disso, além das competências e habilidades comerciais e técnicas, surge à importância do líder (BARROS, 2007).

Robbins (2005) refere-se ao líder como a pessoa que está na condução de um grupo com capacidade de influenciá-lo, a fim do alcance de metas. Assim, o líder

tem um papel crucial para o desenvolvimento do comportamento do grupo, é a partir dele que é definida a direção em relação à concretização dos objetivos (BARROS, 2007).

Para Newstrom (2008) uma organização, sem um líder, seria apenas uma estrutura com pessoas e equipamentos que estariam confusas e sem um norte. Todas as organizações requerem uma liderança para desenvolver ao máximo seus ativos. Liderar é um processo no qual o líder busca, sob a influência e aceitação do próprio grupo, o alcance de metas e objetivos específicos através de mobilização, motivação, informação, comunicação, manejo, solução de conflitos, estabelecimento de estratégias e definição de políticas (LIMONGI- FRANÇA; ARELLANO, 2002).

Através de uma análise sobre a evolução dos estudos sobre liderança, Melo (2004) propõe três estilos de liderar: voltado para a tarefa, relacionamento e situacional. O líder com foco na tarefa é orientado para produção e mantém um forte compromisso com as metas. O líder voltado para o relacionamento preocupa-se mais com as pessoas e enfatiza as relações interpessoais, tais como apoio, orientação e amizade. Por sua vez, o estilo de liderança situacional é aquele em que o líder possui a habilidade de identificar a realidade do ambiente em que está inserido e adapta o seu estilo às necessidades deste ambiente (MELO, 2004)

A existência de diferentes formas de liderar faz com que os estilos de liderança sejam percebidos de diferentes formas dentro da organização. Com isso, o estilo de liderar depende da atitude, da personalidade, da motivação, dos interesses, da experiência, da expectativa, do momento, do ambiente de trabalho e do ambiente social em que se está inserido (ROBBINS; JUDGE; SOBRAL, 2010).

Nesse sentido, estudos como os de Santos et al. (2007), Vargas (2013) e Schley et al. (2015) apontaram a existência de diferenças entre os estilos de liderança percebidos pelos líderes e pelos liderados nas organizações, estando estes estilos relacionados diretamente à motivação e ao desempenho organizacional.

Nota-se que a liderança se tornou um diferencial competitivo nas organizações, onde a forma de liderar recai diretamente nos níveis de produtividade e lucro das empresas, refletindo, da mesma forma, no desempenho dos colaboradores. Assim, as organizações devem tomar conhecimento sobre os estilos de liderança existentes, resultando em uma ponderação sobre o assunto e sua posição (STEFANO; FILHO, 2010).

Diante do exposto, o presente estudo buscou resposta para a seguinte problemática: Quais são os estilos de liderança identificados em uma rede farmacêutica de Santana do Livramento/RS?

Esta pesquisa torna-se importante, pois busca contribuir para as discussões sobre liderança através do reconhecimento dos estilos de liderança percebidos e exercidos nas organizações estudadas. O fato de o tema ser amplamente estudado na academia não anula a necessidade da continuidade dos estudos, tendo em vista as constantes mudanças organizacionais. Ainda, a empresa escolhida pertence a um ramo de suma importância para o país, o setor farmacêutico, o qual é altamente competitivo. Atualmente existem cerca de 75 mil farmácias em pleno funcionamento no Brasil, caracterizando-se como o país que possui a maior quantidade de farmácias no mundo (GROLLI, DEZORDI; ZAPAROLLI, 2017).

Assim, essa investigação teve como objetivo principal verificar os estilos de liderança presentes na gestão de uma rede do ramo farmacêutico de Santana do Livramento/RS. Definiu-se como objetivos específicos: Analisar o perfil dos líderes de uma rede de farmácias de Santana do Livramento/RS e comparar os estilos de

liderança identificados pelos líderes e liderados em uma rede de farmácias de Santana do Livramento/RS.

Desta forma, o presente trabalho é constituído de uma breve introdução sobre o tema liderança e os seus estilos. Após, o referencial teórico onde são abordados alguns conceitos sobre a temática proposta. No terceiro capítulo encontra-se a metodologia escolhida para conduzir esta pesquisa e no quarto capítulo a análise dos dados coletados. Por fim, situa-se no quinto capítulo as considerações finais, seguido das referências e apêndices.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Neste capítulo serão apresentados alguns conceitos sobre liderança e também a evolução dos estudos sobre a temática. Após apresenta-se os conceitos sobre os estilos de liderança, destacando-se a teoria desenvolvida por Melo (2004).

2.1 Liderança

Muitos estudos buscam compreender o líder e seu papel dentro das organizações. Porém, por mais que seja um tema bastante pesquisado e publicado, sua complexidade e dimensionalidade dificultam um consenso por parte dos pesquisadores (BIANCHI; QUISHIDA; FORONI, 2016).

Por mais complexo que seja de se compreender o significado da palavra líder, esse papel encontra-se presente em todas as esferas da sociedade e principalmente nas organizações. Sem a liderança, uma organização seria apenas uma estrutura com pessoas e equipamentos que estariam confusas e sem um rumo a seguir. Todas as empresas requerem uma liderança para desenvolver ao máximo seus ativos (NEWSTROM, 2008).

Hunter (2004) define que líder é aquele que é capaz de conquistar as pessoas, fazendo com que trabalhem com entusiasmo a serviço de um objetivo. Na mesma ótica, Robbins (2005) relata que a pessoa a frente de um grupo deve ter a capacidade de influencia-lo, a fim de que todos alcancem as metas.

Porém, o ato de liderar vai mais além de conquistar e influenciar, é um processo no qual o líder busca, sob a influência e aceitação do próprio grupo, o alcance de metas e objetivos específicos através de mobilização, motivação, informação, comunicação, manejo, solução de conflitos, estabelecimento de estratégias e definição de políticas (LIMONGI- FRANÇA; ARELLANO, 2002).

Para Jacobsen (2015, p.53) a “liderança refere-se, portanto, à utilização de uma habilidade que a maior parte das pessoas possui, mas nem todas as usam”. Nesse sentido, a pessoa que exerce uma função de liderança ou almeja tal oportunidade deve buscar adquirir as habilidades que transformarão um administrador “comum” em um excelente líder.

Há três tipos de habilidades utilizadas pelos líderes: habilidades técnicas, habilidades humanas e as habilidades conceituais. A habilidade técnica refere-se ao domínio do indivíduo a qualquer tipo de processo ou técnica sendo essa habilidade mais utilizada nos níveis operacionais da organização. A habilidade humana refere-se à capacidade de se trabalhar de uma forma eficaz com as pessoas, desenvolvendo o trabalho em equipe, sendo assim, nenhum líder em qualquer que for o nível organizacional escapa da exigência desta habilidade. A habilidade conceitual refere-se à capacidade de pensar em termos de estruturas, planejamentos e modelos de longo prazo, sendo que essa habilidade se torna mais

significativa na medida em que o indivíduo recebe cargos com mais responsabilidade dentro da organização (NEWSTROM, 2008).

Após o apanhado de conceitos sobre liderança, serão explanadas as principais teorias que contribuíram com o avanço dos estudos sobre esta temática e também os diferentes enfoques que estas teorias trouxeram sobre a figura do líder.

2.2 Evolução dos estudos sobre liderança

Melo (2004) ressalta que o conhecimento sobre a liderança não se desenvolveu de uma forma organizada, e destaca a importância de se relatar alguns marcos de orientação dos estudos, que se consolidaram no foco principal das pesquisas na busca da compreensão do fenômeno. Tais pesquisas tiveram início com a teoria dos traços de personalidade, seguida das teorias comportamental e contingencial, até chegar às abordagens mais recentes, que são: teoria carismática e teoria da liderança transformacional e transacional.

No que diz respeito à primeira perspectiva sobre liderança, a *teoria dos traços de personalidade*, Melo (2004) relata que o estudo teve como objetivo identificar os traços pessoais e os traços de personalidade dos grandes líderes, através de uma análise documental, verificando se haveria alguma característica em comum entre eles.

Complementando, Vergara (2007) discorre sobre quais características de personalidade o estudo buscou encontrar, sendo: traços físicos (aparência, estatura, energia e força física), traços intelectuais (adaptabilidade, entusiasmo, autoconfiança e elevado QI), traços sociais (cooperação, habilidades interpessoais, e habilidades administrativas) e traços relacionados com a tarefa (impulso de realização, persistência e iniciativa).

Ainda, a teoria sustenta que o líder era um indivíduo dotado, hereditariamente, de traços que o diferenciavam de seus seguidores e também de líderes eficazes e ineficazes. Porém, com os avanços dos estudos torna-se claro que alguns traços de personalidades, próprios da personalidade de cada um, colaboram com sucesso na liderança, mas nenhum dos traços denuncia a segurança de uma liderança eficaz (MELO, 2004).

Nesse sentido, Vargas (2013) revela que estudos, sustentados nas hipóteses da teoria dos traços, comprovaram que os traços de personalidade não prediziam um bom líder, fazendo com que essa teoria perdesse força. Com isso, os estudos avançaram com o foco nas ações dos líderes, surgindo uma nova tendência chamada *teoria comportamental* (MELO, 2004).

As teorias comportamentais surgiram com o intuito de analisar os comportamentos revelados pelo líder no cumprimento de suas atividades, entendendo-se que a liderança engloba um padrão comportamental e é determinada pelo estilo adotado pelo líder para conduzir as pessoas e as atividades sob o seu comando (VARGAS, 2013).

Dentro das teorias comportamentais destacam-se três estudos, sendo o primeiro o estudo da Universidade Estadual de Ohio, que teve início após a Segunda Guerra Mundial e teve como objetivo identificar as dimensões independentes do comportamento do líder. O segundo estudo, desenvolvido pela Universidade de Michigan, surgiu aproximadamente na mesma época do primeiro e também teve objetivos semelhantes, onde se buscou identificar as características comportamentais do líder em relação a sua eficácia. Essas duas pesquisas tiveram grande contribuição para a compreensão da liderança dentro das organizações. E

por fim, no terceiro estudo denominado como “A grade gerencial de Blake e Mouton”, os pesquisadores procuraram encontrar o estilo ideal de se liderar através de dois enfoques que seriam a preocupação do líder com a produção e a atenção nas pessoas (MELO, 2004).

Para Robbins e Judge (2014) as teorias comportamentais tiveram grande contribuição por introduzirem a ideia da possibilidade de se treinar pessoas para se tornarem líderes. Contudo, as teorias comportamentais receberam críticas por não levarem em consideração as mudanças do contexto em que a liderança é exercida. Isso resultou no surgimento de uma nova abordagem, a *teoria contingencial*.

Na teoria de enfoques situacional ou contingencial, a liderança é um fenômeno que depende de três fatores: do líder, dos seguidores e da situação. A ênfase está interligada com as características comportamentais dos liderados, da situação e do objetivo do processo como um todo (LIMONGI-FRANÇA; ARELLANO, 2002). Melo (2004) aborda que o líder deve identificar as características críticas de cada situação, buscar encontrar um estilo que melhor se encaixa na situação e ser assim, flexível para exercer seus comportamentos.

Ainda sobre a teoria situacional, destacam-se os estudos de Hersey e Blanchard (1974) que ao utilizar-se das dimensões de Fiedler (1964,1967), Comportamento de Tarefa e de Relacionamento, concluíram que a liderança situacional está relacionada a quatro comportamentos: *determinar*, com ênfase no comportamento diretivo; *persuadir*, o líder unindo tanto o comportamento diretivo como o de apoio; *compartilhar*, líder e liderados participando da tomada de decisão; e, *delegar*, onde o líder dispõem pouca direção ou apoio. O elemento que sustenta esta abordagem é a maturidade dos liderados, referindo-se a capacidade e disposição em que as pessoas têm para realizar uma tarefa específica, observada em quatro estágios: capaz e disposto, capaz e não disposto, incapaz e disposto e por fim, incapaz e não disposto (MELO, 2004).

Pesquisas mais recentes também buscam definir conceitos em relação a liderança. Dentre estas pesquisas destacam-se a *teoria carismática* e a *teoria transacional e transformacional*.

Segundo Maximiano (2008) a teoria carismática associa a pessoa do líder ao seu carisma, no qual as características deste líder se concentram na confiança nos seguidores e na similaridade de crenças. Os líderes carismáticos apresentam outras características próprias como ter uma meta idealizada e um firme compromisso com a mesma, não são convencionais e são reconhecidos como agente de mudança radical, por serem autoconfiantes e assertivos (MELO, 2004). Ainda de acordo com a abordagem da liderança carismática, os liderados ao observarem alguns comportamentos, tendem a atribuir capacidades heroicas ou extraordinárias aos seus líderes (MELO, 2004).

Conforme Vargas (2013) a *teoria de liderança transformacional e transacional* vem sendo citada por vários estudiosos, representando um importante campo de pesquisas nas ciências organizacionais. Originalmente, foi introduzida por Burns (1978) e Bass (1985), mas é na atualidade que ela ganha notoriedade, adquirindo grande relevância e sendo considerada como a mais moderna e reconhecida teoria sobre liderança (PICCOLO, et al., 2012, apud VARGAS, 2013)

A teoria transformacional considera os líderes como carismáticos, estimulando a mudança através do carisma e da visão futura do líder e também da capacidade de comunicar-se e convencer as pessoas a seguirem as suas ideias. (MELO, 2004). Os líderes transformacionais inspiram seus seguidores ao esforço em prol dos objetivos da organização, mesmo em detrimento de seus próprios

interesses, atitude que pode surtir um efeito extraordinário sobre os liderados (ROBBINS; JUDGE, 2014)

O líder transacional é aquele que recorre aos interesses às necessidades elementares dos seguidores e que através de recompensas ou ameaças consegue com que seus colaboradores trabalhem para a realização das metas, sendo reconhecida como uma liderança manipuladora (MAXIMIANO, 2008).

Assim, percebe-se que as abordagens sobre a liderança transformacional e a transacional não são excludentes, mas se complementam. A liderança transformacional baseia-se na transacional e produz níveis de esforço de seguidor e desempenho além do que a liderança transacional sozinha pode fazer (ROBBINS; JUDGE, 2014).

Inúmeros estudos e pesquisas têm sido realizados sobre a temática da liderança, resultando no desenvolvimento de uma série de teorias e abordagens, na ânsia de compreender o significado do fenômeno, assim como propor formas mais significativas de seu desenvolvimento (SANT'ANNA; CAMPOS e LÓTFI, 2012).

Por fim, tendo em vista ao apanhado de conceitos e abordagens sobre a temática liderança, percebe-se que o líder é aquele que tem em suas mãos uma grande responsabilidade, pois deve conduzir um grupo de pessoas para alcançar um objetivo em comum. Ainda, ressalta-se que todos podem se tornar um líder, pois basta desenvolver as suas habilidades para desempenhar tal função, sendo que todos possuem porém nem todos utilizam. Nesse sentido, especialistas afirmam que a liderança poder ser ensinada e aprendida (JACOBSEN, 2013).

Os conceitos abordados até então e diferentes abordagens, tiveram como intuito demonstrar a diversidade dos estudos na área da liderança. No tópico seguinte será abordado especificamente o foco desta pesquisa: os estilos de liderança.

2.3 Estilos de liderança

Ao identificar as diferentes teorias sobre liderança e a constante mudança das organizações, por enfrentarem influências internas e externas, percebe-se que o líder necessita adaptar-se ao estilo propício para cada situação que se apresenta e também deve estar em constante evolução como pessoa e profissional.

Estilos de liderança é a totalidade das ações dos líderes conforme o ponto de vista de seus colaboradores. Uma combinação de habilidades, traços, atitudes e filosofia na qual é exibida no comportamento de uma pessoa, fazendo com que cada estilo também reflita nas crenças do líder em relação às competências de um subordinado (NEWSTROM, 2008).

Segundo Chiavenato (2004) a teoria sobre os estilos de liderança estuda o comportamento do líder em relação aos subordinados, dividindo-os em três: Autocrático, Liberal e Democrático. O líder autocrático centraliza todas as decisões e impõem ordem ao grupo, o liberal delega totalmente as decisões ao grupo deixando-o completamente à vontade e o líder democrático conduz, orienta e incentiva a participação democrática das pessoas. Um líder normalmente usa os três estilos durante certo período, porém sempre um deles é predominante (NEWSTROM, 2008).

Melo (2004) desenvolveu um modelo que visa identificar os estilos gerenciais (aqui considerados como estilos de liderança), a Escala de Avaliação dos Estilos Gerenciais (EAEG). Esse modelo utiliza-se de três fatores determinantes no estilo de um líder: o fator "tarefa", "relacionamento" e o fator "situacional" (VARGAS, 2013).

O líder voltado para as tarefas tem o seu foco no processo de produção, fazendo com que se torne um líder diretivo orientado para a realização. O seu comportamento é denominado autocrático e as suas ações voltam-se para a estruturação de seu papel e dos subordinados na busca do cumprimento das metas. (MELO, 2004). Neste contexto, o líder preocupa-se inteiramente com o êxito da missão organizacional e avalia as ações e os comportamentos de seus liderados através de parâmetros e indicadores quantitativos (VARGAS, 2013).

O líder com o foco no relacionamento volta-se para as relações interpessoais tais como, orientação e facilitação além de características de confiança nos liderados, amizade e calor humano nas relações (SIQUEIRA, 2014). O líder voltado para o relacionamento preza pelo respeito e se importa com as ideias de seus subordinados. Valoriza e considera mais a satisfação, a motivação, os interesses dos liderados, a unidade da equipe, é estimulado e busca o equilíbrio entre as pessoas (VARGAS, 2013).

Por fim, o estilo de liderança situacional refere-se à habilidade do líder em identificar a realidade do ambiente em que está inserido e adaptar-se o seu estilo de liderar as necessidades deste ambiente. O líder não mantém uma forma única de se comportar, mas possui a flexibilidade de mudar o seu comportamento de acordo com as necessidades e motivos de seus liderados (MELO, 2004).

Vargas (2013, p. 49) complementa dizendo que “o estilo gerencial ‘situacional’ se baseia na concepção de que não existe um único estilo ou característica de liderar/gerenciar válida para toda e qualquer situação”. Para cada situação o líder pode desenvolver diferentes maneiras de agir.

Diante do exposto, o modelo de avaliação dos estilos gerenciais/estilos de liderança, apresentado no quadro 1, será a base desta pesquisa, por entender que Melo (2004) compilou em seu modelo as principais abordagens sobre a temática liderança, por ser um modelo atual e bastante utilizado na academia brasileira e, portanto, condizendo com a realidade a ser pesquisada.

Quadro 1 – Estilos de gerenciar/estilos de liderança.

Escala de Avaliação dos Estilos Gerenciais (EAEG)	
TAREFA	Refere-se à probabilidade que o líder tem de definir e estruturar o seu papel e aquele dos subordinados na busca da realização de metas. O líder enfatiza o trabalho, os aspectos técnicos da função, a observância aos padrões, os canais de comunicação, a hierarquia, os procedimentos e os métodos bem como a realização das tarefas.
RELACIONAMENTO	Refere-se à extensão em que o líder terá relações de trabalho que sejam caracterizadas por confiança mútua, amizade, calor humano nas relações, respeito pelas ideias dos subordinados e interesses pelos seus sentimentos. O líder valoriza a individualidade e enfatiza as relações interpessoais, como apoio, orientação e facilitação.

SITUACIONAL	Refere-se à habilidade do gerente em identificar a realidade do seu ambiente de trabalho e em adaptar o seu estilo às exigências desse ambiente. O líder é flexível para variar o seu comportamento de acordo com as necessidades e motivos dos subordinados. A Liderança Situacional baseia-se em um inter-relação entre (1) o comportamento do líder voltado para a tarefa, (2) o comportamento do líder voltado para o relacionamento e (3) a capacidade e disposição dos subordinados para realizarem as tarefas (maturidade).
--------------------	--

Fonte: Adaptado de Melo, 2004.

Após a explanação dos conceitos sobre liderança, os avanços dos estudos desta temática, culminando nos estilos de liderança. Será apresentada a metodologia escolhida para a condução desta pesquisa.

3 METODOLOGIA

Para identificar os estilos de liderança presentes na gestão de uma rede do ramo farmacêutico de Santana do Livramento/RS, a presente pesquisa utilizou-se de caráter quantitativo, com a obtenção de dados de fonte primária. Assim, a pesquisa caracterizou-se da seguinte forma: de natureza descritiva, abordagem quantitativa, de caráter descritivo e apresentou-se como método utilizado o estudo de caso.

A pesquisa descritiva utiliza-se de técnicas padronizadas para coletar os dados a serem analisados, com o intuito de descrever as características próprias de determinado grupo, população ou fenômeno. Juntamente com as pesquisas exploratórias, a pesquisa descritiva é amplamente utilizada por pesquisadores sociais preocupados com a aplicação prática (GIL, 2012)

Sobre o método escolhido, Gil (2004, p.54) conceitua o estudo de caso como, "um estudo profundo e exaustivo de um ou poucos objetos, de maneira que permita seu amplo e detalhado conhecimento". Ainda, este método de pesquisa ocorre quando o pesquisador, ao ir a campo identificar o fenômeno, busca utilizar-se da perspectiva dos envolvidos considerando os principais pontos de vista (GODOY, 1995).

A população do presente estudo é constituída por 7 gestores e 39 colaboradores de uma organização de reconhecimento na região sul do Brasil, atuando no ramo farmacêutico há mais de 40 anos. Hoje, em Sant'Ana do Livramento, a organização conta com 3 unidades, sendo que, todas elas fizeram parte da pesquisa.

Assim, para se atingir os objetivos da pesquisa, foram utilizados dois instrumentos para a coleta dos dados, um questionário aplicado aos gestores (APÊNDICE A), e um questionário aplicado aos funcionários (APÊNDICE B). Os instrumentos utilizados foram separados em 2 blocos: com o primeiro bloco buscou-se identificar o perfil sociodemográfico e ocupacional dos entrevistados e o segundo bloco teve como propósito identificar os estilos de liderança baseados na Escala de Avaliação dos Estilos Gerenciais (EAEG) de Melo (2004), onde são considerados 3 estilos de liderança: tarefa, relacionamento e situacional.

O primeiro bloco constituiu-se de questões relacionadas ao tempo de trabalho, cargo que ocupa e identificações pessoais como idade, sexo e escolaridade o segundo bloco foi composto de 19 questões fechadas, adaptadas de Melo (2004), em escala likert de cinco pontos (1 = nunca age assim, 2 = raramente age assim, 3 = Ocasionalmente age assim, 4 = frequentemente age assim e 5 =

sempre agem assim). Para Hair Jr. et al. (2005), a escala likert, escala utilizada individualmente, tem como objetivo a tentativa de mensurar atitudes ou opiniões, constantemente usando entre cinco e sete pontos para a avaliação da intensidade com que o entrevistado concorda com um conjunto de afirmações.

Para melhor compreensão do leitor, segue o quadro explicativo com os números das questões do segundo bloco do questionário e seus respectivos estilos de liderança.

Quadro 2 – Questões inerentes aos Estilos de Liderança Tarefa, Relacionamento e Situacional

Estilo de Liderança	Questões
TAREFA	4, 7, 8, 12, 14, 17.
RELACIONAMENTO	1, 2, 5, 6, 10, 11, 13, 16 e 19.
SITUACIONAL	3, 9, 15 e 18.

Fonte: Elaborado pelo autor, adaptado de Melo 2004.

Após os dados serem coletados, os mesmos foram organizados e tabulados, com a ajuda do software Excel 2010, para posterior análise. Assim, no que se refere a análise dados esta pesquisa caracterizou-se pela abordagem quantitativa, que segundo Oliveira (2007), significa quantificar os dados e utilizar recursos e técnicas estatísticas desde as mais simples as mais complexas.

Ainda sobre a análise dos dados coletados, utilizaram-se as técnicas da estatística descritiva. Conforme Gil (2012), a estatística descritiva é aquela que descreve os dados obtidos, caracterizando separadamente a forma de cada uma das variáveis das observações, possibilitando assim enfatizar no grupo analisado o que é típico. Desta forma, para atender os objetivos propostos no presente artigo de analisar o perfil dos líderes de uma rede de farmácias de Sant'Ana do Livramento/RS e verificar os estilos de liderança percebidos nos grupos, foram utilizadas as medidas de tendência central, como a média, mediana, e desvio padrão. Essas medidas colaboram no momento em que os pesquisadores necessitam sintetizar as informações para melhor entendê-las. A média é conhecida como a medida robusta de tendência central, a mediana é o valor central da distribuição, e, por fim, o desvio padrão descreve a dispersão da variabilidade dos valores de distribuição da amostra (HAIR JR. et al., 2005).

Portanto, a presente pesquisa foi aplicada entre os meses de agosto e setembro de 2018, na organização acima referida. Desta forma, os resultados obtidos estão dispostos no tópico seguinte.

4 APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Este tópico apresenta e analisa os resultados da pesquisa, com o intuito de responder a questão problema definida. Com isso, está dividido em três tópicos, sendo o primeiro com o perfil dos entrevistados onde será descrito os principais dados dos participantes da pesquisa, o segundo tópico com a percepção do estilo de

liderança por parte dos líderes, como também de seus liderados e o terceiro tópico com a comparação da visão dos líderes e liderados.

4.1 Perfil dos Entrevistados

A empresa objeto desta pesquisa atua no ramo farmacêutico há mais de 40 anos, sendo reconhecida como um local com amplo portfólio de medicamentos, higiene e beleza. Através de um projeto de expansão e crescimento, a rede possui mais de 4 mil colaboradores e mais de 400 lojas distribuídas por diversas cidades do Rio Grande do Sul, Santa Catarina, Paraná e São Paulo.

A rede conta com um serviço de *call center* próprio, abrangendo toda a região sul do Brasil e também atendendo todo o país através da loja *online*. Sendo mais de 15 mil itens à venda, entre medicamentos e produtos de higiene e beleza, nacionais e importados.

Em 1989, a empresa criou a sua marca própria de produtos, se tornando a pioneira no mercado nacional do ramo farmacêutico. Hoje, a marca própria da empresa conta com mais de 500 produtos em diversas categorias, incluindo maquiagem, proteção solar, produtos infantis e de cuidados específicos para homens. Tendo como diferencial a qualidade com preço acessível, cuidado com o *design* de cada produto e a preocupação em inovar.

Na cidade de Santana do Livramento-RS, a rede atua há mais de 27 anos e na atualidade conta com 3 unidades situadas na principal rua do centro da cidade. Seu quadro de colaboradores conta com um total de 46 pessoas, sendo que 7 delas possuem um papel de liderança dentro de sua unidade.

Na presente pesquisa, como já mencionado, a empresa foi escolhida como estudo de caso e, com isso, aplicou-se um questionário aos 7 colaboradores com cargo de liderança e a 24 colaboradores liderados das 3 unidades da rede, para compreender os estilos de liderança percebidos pelos líderes e liderados da rede. Ressalta-se que 15 colaboradores não puderam participar da pesquisa por estarem em férias do trabalho, licenças ou afastamentos no período em que foi aplicado os questionários.

Em relação aos líderes investigados, 5 são mulheres e 2 homens, com idade que varia de 23 a 39 anos. Sobre o grau de escolaridade dos mesmos, 4 possuem o ensino médio completo, 2 com ensino superior completo e 1 com uma pós-graduação.

No que diz respeito aos liderados, aplicou-se o questionário a 21 mulheres e a 3 homens, com idades de 19 a 57 anos. Sobre o grau de escolaridade dos liderados 3 possuem apenas o ensino fundamental completo, 17 com ensino médio completo, 3 com ensino superior completo e 1 é pós-graduado.

4.2 Percepção do estilo de liderança: líderes e liderados

Segundo Schley et al. (2015), os líderes possuem o papel nas organizações de fazer a ligação entre as metas e os colaboradores, existindo a necessidade de desenvolver habilidades e competências de liderança em gestores, encarregados e diretores, de modo a fazê-los capazes de desempenhar tal função. Surge então, a importância de se identificar os estilos de liderança presentes na organização, a fim de observar os pontos fortes, como também os pontos fracos presentes nos líderes.

Para Melo (2004), tomado como base nesta pesquisa, existem três estilos de liderança. No primeiro estilo o líder é voltado para a *tarefa*, preocupando-se mais

com os cumprimentos das metas; o segundo é voltado para o *relacionamento*, pois o líder busca ter um bom relacionamento com seus colaboradores e se preocupa com as suas questões pessoais; e o terceiro estilo é o *situacional*, onde o líder possui a competência de agir e tomar decisões conforme a situação que se apresenta.

A seguir serão apresentados em três tabelas a média e o desvio padrão dos resultados da coleta de dados, indicando as respostas obtidas pelos líderes e liderados e observando a ordem dos estilos de liderança proposto por Melo (2004).

Tabela 1 – Comparação de médias da escala de estilo de liderança Tarefa.

	Variáveis	Líderes		Liderados	
		Média	Desvio Padrão	Média	Desvio Padrão
Estilo de Liderança Tarefa	Q4 - Trabalho em primeiro lugar	4,2	0,8	4,4	0,7
	Q7 - Rigidez no cumprimento dos prazos	4,1	0,7	4,6	0,6
	Q8 - Valoriza a disciplina e a subordinação	4,4	0,5	4,6	0,5
	Q12 - Indica tarefas específicas a cada um	4,4	0,5	4,2	0,8
	Q14 - Pede que normas e regras sejam seguidas	4,7	0,5	4,7	0,7
	Q17 - Valoriza o respeito à autoridade	4,3	0,5	4,8	0,4
	Total	4,4	0,6	4,6	0,6

Fonte: Elaborado pelo autor a partir dos dados da pesquisa.

Como pode se verificar na Tabela 1, o estilo de liderança voltado para a *tarefa* é avaliado pelas questões 4, 7, 8, 12, 14 e 17 do questionário aplicado tanto aos líderes como aos liderados. Essas questões foram avaliadas seguindo a escala (1 = nunca age assim, 2 = raramente age assim, 3 = Ocasionalmente age assim, 4 = frequentemente age assim e 5 = sempre age assim) e para uma análise individual de cada uma, utilizou-se o desvio padrão, bem como a média das respostas.

Ressalta-se que as médias das respostas se mantiveram próximas ao valor 4 da escala utilizada, sinalizando que os líderes atuam voltados para a tarefa com frequência. Quanto aos valores do desvio padrão, pode-se constatar que em todas as questões o valor se manteve abaixo de 1, assim observa-se a homogeneidade das respostas dos líderes e colaboradores questionados.

Seguindo a ordem exposta na Tabela 1, destaca-se as respostas obtidas na questão 14 por ser a que mais se aproximou, na média, com o valor 5 em ambos respondentes. Essa questão buscou identificar se o líder é rígido no cumprimento das normas e regras da organização, onde o líder voltado para a *tarefa* busca definir e estruturar o papel dos subordinados na busca da realização das metas estabelecidas (MELO, 2004).

Complementando, Vargas (2013) relata que o líder voltado para a *tarefa* preocupa-se inteiramente com o êxito da missão organizacional, aproximando-se do estilo de liderança autocrática. O líder autocrático é aquele que centraliza todas as decisões e impõem ordem ao grupo, a fim de se atingir os objetivos propostos pela organização (NEWSTROM, 2008).

Ressalta-se, que tanto na visão dos líderes quanto na dos liderados, os líderes da organização estudada, prezam pelo cumprimento das normas e regras

estabelecidas na instituição. Porém em relação a questão 7, que indicava a rigidez no cumprimento de prazos foi a questão que obteve a média mais baixa entre as questões, revelando que, na visão dos líderes, eles não são tão rígidos quanto ao cumprimento dos prazos.

Continuando, a Tabela 1 também mostra a visão dos liderados em relação às perguntas inerentes ao estilo de liderança voltado para a *tarefa*. Ao observar as médias das respostas, ressalta-se a questão 17, que buscou identificar a valorização ao respeito às autoridades. Entre as respostas dos liderados, essa pergunta foi a que obteve a média mais próxima de 5 da escala utilizada. Neste sentido, Melo (2004) discorre que no estilo voltado para a *tarefa*, o líder enfatiza a observância com a hierarquia da organização, ou seja, exigindo que haja o respeito às autoridades estabelecidas.

Em contra partida, a questão que teve a menor média entre os liderados foi a de nº 12, que está relacionada com a indicação, por parte do líder, de tarefas específicas aos seus subordinados. Schley et al. (2015) relaciona esta questão com o líder coercitivo, que é aquele que diz exatamente o que deve ser feito aos seus colaboradores, porém, por ser extremamente rígido este estilo pode acarretar em um distanciamento dos liderados com a figura do líder.

Concordando, Melo (2004) ressalta que o líder voltado para a *tarefa* possui uma grande probabilidade de definir e estruturar o papel e as atribuições de seus liderados, pelo fato de estar totalmente focado na realização da tarefa. Porém, na visão dos liderados, esta questão se faz presente com frequência na figura dos líderes, no entanto nem sempre esta atitude é tomada.

Entende-se que o estilo de liderança voltado para a *tarefa* pode representar um ganho para organização, pelo fato de estar focado no cumprimento dos objetivos, ou, também, pode se tornar uma complicação, dependendo do que a empresa almeja, pode ser necessário líderes focados em resultados e não no relacionamento com os colaboradores ou vice-versa. (VARGAS, 2013)

A seguir será apresentada a Tabela 2 com os resultados das respostas dos líderes e liderados em relação ao estilo de liderança voltado para o *relacionamento*.

Tabela 2 – Comparação de médias da escala de estilo de liderança Relacionamento.

	Variáveis	Líderes		Liderados	
		Média	Desvio Padrão	Média	Desvio Padrão
Estilo de Liderança Relacionamento	Q1 - Atenção no relacionamento	4	0,4	4,8	0,4
	Q2 - Compreensão com as falhas e erros	4	0,6	4,3	0,8
	Q5 - Interesse pelos sentimentos	4,7	0,8	4,6	0,7
	Q6 - Respeito às ideias	4,4	0,5	4,8	0,4
	Q10 - Estimulo às opiniões inerentes ao trabalho	4	0,6	4,5	0,6
	Q11 - Estimulo a novas ideias	4,3	0,6	4,5	0,6
	Q13 - Demonstração de confiança	4,3	0,5	4,8	0,4
	Q16 - Ser acessível	4,4	0,5	4,7	0,5
	Q19 - Estipula tempo para ouvir	4,4	0,5	4,9	0,3
	Total	4,3	0,6	4,7	0,5

Fonte: Elaborado pelo autor a partir dos dados da pesquisa.

Na Tabela 2, o estilo de liderança voltado para o *relacionamento* é avaliado pelas questões 1, 2, 5, 6, 10, 11, 13, 16 e 19 do questionário aplicado tanto aos líderes como aos liderados. Essas questões foram avaliadas seguindo a escala de 1 a 5 e para uma análise individual de cada uma, utilizou-se o desvio padrão, bem como a média das respostas, como já explanado anteriormente.

No que diz respeito tanto a visão dos líderes como a dos liderados, em todas as questões as médias se mantiveram próximas ao valor 4, revelando que frequentemente os líderes atuam voltados ao bom relacionamento com seus liderados. Nota-se também que em todas as questões da Tabela 2, o valor do desvio padrão manteve-se menor que 1, sinalizando a homogeneidade das respostas dos líderes e dos liderados.

Destaca-se na visão dos líderes a questão 5, por ter apresentado média próxima ao valor mais alto da escala de avaliação. Essa pergunta está relacionada com o interesse dos líderes pelos sentimentos dos colaboradores, algo que vai além do que uma simples relação de trabalho, mas uma construção de amizade e companheirismo mútuo entre o líder e seus liderados, fundamental no estilo de liderança voltado para o *relacionamento* (MELO, 2004; VARGAS, 2013).

Quando os colaboradores são mais importantes que as tarefas, o líder acaba tratando melhor os seus funcionários, sendo naturalmente, recompensado com lealdade e um desempenho maior. O seu interesse pelos sentimentos das pessoas causa uma harmonia e proximidade com a equipe, pelo fato dos colaboradores almejarem receber mais do que um simples salário, mas um reconhecimento em forma de amizade por parte do líder (SCHLEY et al., 2015).

Por mais que a média das respostas dos líderes demonstre que eles atuam com frequência de uma maneira voltada ao *relacionamento*, três questões tiveram uma média mais baixa em relação às outras. A primeira questão é a de nº 1 que se refere à atenção ao relacionamento, a segunda questão nº 2, que buscou demonstrar o quanto os líderes são compreensivos com as falhas e erros no ambiente de trabalho, e a terceira questão de nº10, relacionada ao estímulo por parte dos líderes às opiniões referentes ao trabalho.

Porém, o estilo de liderança voltado para o *relacionamento* requer que o líder valorize a individualidade e seja enfático ao relacionamento interpessoal. Também, neste estilo deve haver um respeito pelas ideias dos subordinados, tornando-se uma liderança democrática por ouvir as demais opiniões, criando um ambiente de alto desempenho. Ainda, o líder deve investir tempo e esforço para conhecer a sua equipe, onde desta forma, será capaz de identificar os erros e ser paciente com o treinamento e desenvolvimento de seus colaboradores, algo que demanda tempo e riscos (MELO, 2004; SCHLEY et al., 2015).

Continuando a análise dos resultados expostos na Tabela 2, percebeu-se que na ótica dos liderados a questão 19 obteve a maior média entre as respostas. Este questionamento visou indagar se a liderança da organização estabelece tempo para ouvir seus liderados e acabou sendo confirmado que tal fato ocorre com maior frequência dentro da organização, ao menos na percepção dos liderados.

Sobre esta temática, Melo (2004) relata que o líder voltado para o *relacionamento*, busca apoiar, orientar e facilitar a vida dos seus liderados dentro da organização. No entanto, esse relacionamento demanda tempo para ouvir e saber exatamente o que está acontecendo com os colaboradores, tanto em questões pessoais, como também, em situações profissionais.

Porém, no momento em que o líder conhece pessoalmente as pessoas ao seu redor, torna-se fácil diferenciar gostos e aversões, necessidades e interesses.

Os melhores líderes participam efetivamente das atividades da organização, estão sempre presentes com a equipe, tornando-se inspiradores (SCHLEY et al., 2015).

Em relação a questão com a menor média entre as respostas dos liderados, encontra-se a questão 2. Semelhantemente, a mesma questão apareceu como uma das respostas dos líderes que obteve a média mais baixa, no que se refere ao estilo *relacionamento*. Pode-se constatar que os líderes frequentemente são compreensíveis com as falhas e erros dos liderados, mas essa ação não ocorre em todas as vezes que há uma imperfeição nas atitudes dos subordinados.

Prosseguindo, a Tabela 3 apresenta os resultados das respostas dos líderes e liderados inerentes ao estilo de liderança *situacional*.

Tabela 3 – Comparação de médias da escala de estilo de liderança Situacional

	Variáveis	Líderes		Liderados	
		Média	Desvio Padrão	Média	Desvio Padrão
Estilo de Liderança Situacional	Q3 - Dá maior ou menor liberdade dependendo da sua disposição para realizar a tarefa	4,3	0,8	4,4	1
	Q9 - Dá liberdade de trabalho aos que se mostram seguros com a execução da tarefa	4,6	0,8	4,8	0,4
	Q15 - Dá maior ou menor liberdade dependendo da competência do subordinado	4,3	0,5	4	1,1
	Q18 - Dá liberdade de trabalho aos que se mostram motivados	4,6	0,5	4,8	0,4
	Total	4,45	0,65	4,5	0,7

Fonte: Elaborado pelo autor a partir dos dados da pesquisa.

A Tabela 3 expõem as médias e o desvio padrão das questões 3, 9, 15 e 18 do questionário aplicado aos líderes e liderados da organização estudada. Essas questões tiveram o propósito de avaliar se o estilo de liderança *situacional* se faz presente na liderança, sendo avaliada pela escala de 1 a 5, escolhida para este estudo.

Ao analisar a Tabela 3, percebe-se que as questões 9 e 18 tiveram a maior média entre as respostas dos líderes, como também, dos liderados. Ressalta-se que no geral as médias das respostas se mantiveram próximas ao valor 4, significando que a liderança age com frequência voltada a situação.

As questões citadas com a maior média buscaram identificar se a liderança da organização permite uma liberdade de trabalho aos colaboradores que se sentem seguros e motivados para a execução das tarefas propostas. Através das respostas obtidas, observou-se que a liderança, ao perceber que seus liderados estão motivados e seguros com a execução da tarefa, concede a liberdade necessária para que a tarefa seja realizada com sucesso.

Fica evidente que os líderes da organização buscam observar se o elemento que sustenta a abordagem *situacional*, a maturidade dos liderados, se faz presente em seus subordinados. Esse elemento refere-se à capacidade e disposição em que as pessoas têm para realizar uma tarefa específica, observada em quatro estágios: capaz e disposto, capaz e não disposto, incapaz e disposto e por fim, incapaz e não disposto. Assim, quando os líderes percebem que seus liderados estão no primeiro estágio, capazes e dispostos, sentem-se confortáveis em dar uma liberdade de

trabalho, por saber que seus liderados estão maduros para tal serviço (MELO, 2004).

Complementando, Maximiano (2008) discorre sobre o assunto motivação e relata que se trata de algo muito pessoal e específico para cada um. Porém, no âmbito organizacional, um colaborador motivado significa alguém que demonstra alto grau de disposição para a execução das atividades ou tarefas de qualquer natureza.

No que diz respeito às questões com as médias mais baixas entre as respostas dos líderes e liderados, encontram-se as questões 3 e 15, que tiveram como objetivo identificar se o líder dá maior ou menor liberdade aos liderados dependendo da disposição e competência para a realização da tarefa.

Com isso, observa-se que na visão dos líderes, eles buscam identificar em seus liderados a motivação e a competência, antes de conceder a liberdade na execução das tarefas. Ao reduzir a média das respostas nas questões que sugeriram uma maior ou menor liberdade no trabalho, esclarece que os líderes da organização estudada se adaptam a realidade de cada um de seus colaboradores, dependendo do seu estado emocional como também das competências profissionais.

Nesse sentido, Melo (2004) descreve que no estilo de liderança *situacional*, o líder necessita ter a habilidade de identificar a realidade de seu ambiente de trabalho e ser flexível às exigências impostas. O líder precisa variar o seu comportamento conforme as necessidades e motivações de seus liderados.

Contribuindo com esta análise, a Tabela 3 descreve que na visão dos liderados a questão de nº15 também obteve a média mais baixa. Desta forma, os liderados concordam que a liderança relaciona a liberdade de trabalho com a competência do subordinado. Observa-se também que o desvio padrão encontrado (1,0 e 1,1) nas questões 3 e 15, demonstram que existe uma divergência de percepção na visão dos liderados, sendo que para alguns o líder permite maior liberdade em relação a disposição e capacidade para a realização da tarefa, porém outros entendem que os líderes permitem menor liberdade de trabalho em relação a estes fatores.

Neste sentido, Schley et al. (2015) faz um alerta aos líderes, pois no momento em que o liderado percebe que seu superior o rotula como incompetente, seu desempenho tende a diminuir. O líder deve acreditar no potencial das pessoas e deve investir tempo e esforços para o desenvolvimento de sua equipe, porém sem por em risco o cumprimento dos objetivos propostos pela organização.

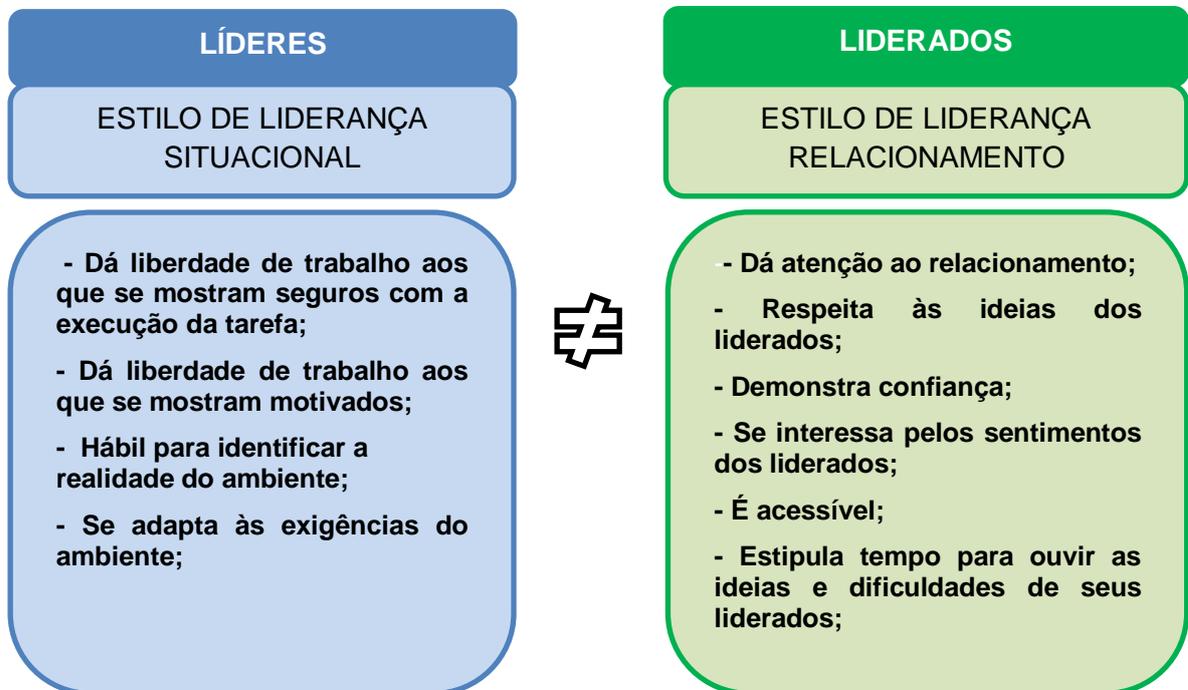
4.3 Comparação do estilo de liderança: líderes e liderados

De acordo com Robbins, Judge e Sobral (2010), a existência de diferentes formas de liderar faz com que os estilos de liderança sejam percebidos de diferentes formas dentro de uma organização, dependendo assim, da atitude, da personalidade, da motivação, dos interesses, da experiência, da expectativa, do momento, do ambiente de trabalho e do ambiente social em que se está inserido.

Neste sentido, após analisar os dados das médias gerais, chegou-se à conclusão que na visão dos líderes, o estilo de liderança predominante na organização é o estilo *situacional*, porém na percepção dos liderados o estilo de liderança percebido é o estilo *relacionamento*.

Assim, para melhor compreensão do leitor será apresentado na Figura 1 a súmula dos resultados com relação às percepções dos estilos de liderança para os líderes e liderados.

Figura 1 – Comparação dos Estilos de Liderança percebidos entre líderes e liderados



Fonte: Elaborado pelo autor a partir dos dados da pesquisa.

Sobre a predominância do estilo *situacional* nas respostas dos líderes, indica que estes através de suas respostas apontaram que a liderança da organização é flexível para se moldar de acordo com as necessidades e motivos dos liderados. A liderança *situacional* compreende a inter-relação entre o comportamento do líder orientado para a tarefa, o comportamento do líder orientado para o relacionamento e também, a capacidade e motivação dos liderados para realizar as tarefas definidas, ou seja, a maturidade da equipe (MELO, 2004).

Ao analisar o estilo de liderança *situacional*, Vargas (2013) destacou em seu estudo que este estilo baseia-se no entendimento de que situações diferentes podem exigir do líder postura, comportamento e ações diferentes, revelando a importância da flexibilidade comportamental do líder.

Esse estilo se torna importante no momento em que o líder convive com diferentes pessoas, culturas, ideias e crenças, sendo necessária uma maturidade por parte da liderança em se adaptar a diferentes realidades e situações, a fim de contribuir para o crescimento do todo em prol do objetivo maior que é as metas e objeções da organização.

A abordagem situacional se torna relevante, pelo fato de levar em considerações alguns critérios que as outras abordagens não enfocaram, como por exemplo a relação entre a figura do líder, dos seguidores e a situação. Tornando-a útil para o entendimento de variadas situações que acontecem no dia-a-dia da empresa (STEFANO; FILHO, 2010).

Melo (2004) acrescenta que o estilo de liderar *situacional* consegue unir a alta orientação para a tarefa e o trabalho, a avaliação da maturidade psicológica dos liderados com a construção de um bom relacionamento com a equipe. Tornando-se o mais efetivo estilo comportamental de se liderar.

Em relação a percepção dos liderados para o estilo de liderança *relacionamento*, destaca-se que na visão dos mesmos, o líder é caracterizado por fomentar a confiança mútua, a amizade, o respeito pelas opiniões dos subordinados e também o interesse pelos sentimentos. O líder voltado para o *relacionamento* valoriza a individualidade e as relações interpessoais (MELO, 2004).

No momento em que a liderança ajuda a criar um ambiente de confiança, estimulando propósitos comuns e valorizando a sua equipe, os colaboradores sentem-se importantes e acabam participando mais das atividades organizacionais, ficando dispostos a correr riscos simplesmente por depositar confiança na pessoa do líder. Ainda, no estilo de liderar voltado para o *relacionamento* o líder encoraja os seus colaboradores, apreciando o trabalho individualmente, celebra as conquistas da equipe e possui uma atitude positiva quando seus liderados estão frustrados, ou até mesmo, quando fazem algo errado no trabalho (BENTO; RIBEIRO, 2009; STEFANO; FILHO, 2010).

Vargas (2013), ao analisar os resultados de sua pesquisa no que diz respeito ao estilo de liderança orientado para o *relacionamento*, percebeu que este estilo poder ser percebido em duas perspectivas: a negativa e a positiva. No sentido negativo, o estilo de liderar voltado para o *relacionamento* pode onerar a organização pela falta de foco e de esforços para a concretização dos objetivos almejados. Porém, ao observar de maneira positiva, o estilo de liderança orientado para o *relacionamento* pode estimular os bons resultados no nível da produção, por meio do incentivo à participação dos colaboradores e a qualidade de relação interpessoal.

Esse estilo se torna relevante no momento em que o líder percebe a necessidade dos colaboradores em serem ouvidos, assistidos e entendidos dentro da organização. Sabe-se que a organização visa a obtenção dos lucros, porém no âmbito organizacional as pessoas buscam ser reconhecidas como peças importantes para a organização e também ser reconhecidas humanamente.

Conclusivamente, constatou-se que houve uma divergência entre o entendimento dos líderes e liderados, no que diz respeito ao estilo de liderança presente na organização estudada. No entanto, vale ressaltar que a partir da análise dos dados foi permitido fazer algumas considerações como, por exemplo, a baixa distância entre as médias das respostas em todas as questões, indicando a congruência de pensamento, em algum momento, nas questões dos três estilos de liderança estudado.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A presente pesquisa teve como objetivo verificar os estilos de liderança presentes na gestão de uma rede do ramo farmacêutico de Sant'Ana do Livramento/RS, para isso, analisou-se o perfil da liderança da rede e também se comparou a percepção dos líderes e liderados sobre os estilos de liderança percebidos.

Com base nos estudos de Melo (2004), buscou-se identificar qual estilo de liderança é predominante na organização ora estudada. Se os líderes são voltados para a tarefa, relacionamento ou situação. Para tanto, o desenvolvimento da

pesquisa se deu através de um estudo de caso, onde foram aplicados questionários aos líderes e liderados.

Ao analisar os dados coletados, percebeu-se que na média geral das respostas, os três estilos são percebidos nas ações frequentes dos líderes. Porém, dois estilos se destacaram, acarretando em uma divergência de percepção entre os participantes da pesquisa. Na visão dos líderes, o estilo que predomina é o situacional, revelando que para os mesmos a liderança da empresa é flexível para agir conforme a situação que se apresenta, ponderando a motivação e competência dos colaboradores, para por seguinte estabelecer o grau de liberdade de trabalho. Porém, os liderados entendem que o estilo de liderança predominante na organização é o estilo voltado ao relacionamento, pois na visão dos subordinados os líderes são caracterizados por fomentar a confiança mútua na equipe de trabalho, prezam pela amizade e o respeito pelas opiniões dos subordinados. Também, destaca-se que os líderes estipulam tempo para ouvir os seus liderados e se interessam pelos seus sentimentos.

Assim, comparando as duas visões conclui-se que os líderes buscam agir de forma flexível, aliando o foco nas metas e objetivos da organização com o relacionamento amigável com os liderados. A liderança está atenta à motivação da equipe e a competência para a realização das tarefas, verificando se há a possibilidade de dar uma maior ou menor liberdade de trabalho. Demonstra confiança nos colaboradores e se permitem ser acessíveis para ouvir a opinião dos liderados.

Vale explicar que foram constatadas algumas limitações no estudo, dentre elas a restrição de tempo por parte dos participantes da pesquisa, pelo fato da alta demanda de trabalho e a necessidade de atenção aos clientes. Alguns colaboradores da organização estavam em férias ou licença do trabalho, resultando em outro fato limitador da pesquisa.

Enfim, ao elaborar a pesquisa percebeu-se a importância de se conhecer o estilo de liderança presente nas organizações, pois é o líder que conduz, motiva e reflete sobre a equipe, e a equipe torna-se o espelho de sua liderança. Fica a título de sugestão a aplicação desta pesquisa em outras organizações do ramo farmacêutico, comparando as visões dos líderes e liderados, a fim de compreender o melhor estilo a ser adotado pelas empresas pertencentes a este ramo.

REFERÊNCIAS

BARROS, Aidil de Jesus Paes; LEHFELD, Neide Aparecida de Souza. **Projeto de Pesquisa: Propostas metodológicas**. Petrópolis, RJ: Vozes, 2013.

BARROS, Maria Eunice Antunes. **Competências gerenciais: um estudo de caso no setor siderúrgico mineiro**. Dissertação de Mestrado Profissional em Administração. Faculdades Integradas de Pedro Leopoldo- Fipel. Pedro Leopoldo, 2007.

BIANCHI, Eliane Maria Pires Giavina; QUISHIDA, Alessandra; FORONI, Paula Gabriela. **Atuação do líder na gestão estratégica de pessoas: Reflexões, lacunas e oportunidades**. RAC-Revista de Administração Contemporânea, v. 21, n. 1, 2017.

CHIAVENATO, Idalberto, **Teoria Geral da Administração: uma visão abrangente da moderna administração nas organizações** – 7. ed. – Rio de Janeiro: Elsevier – 2004.

GIL, Antonio Carlos. **Métodos e Técnicas de Pesquisa Social**. 6.ed.São Paulo: Atlas, 2012.

_____. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2004.

GODOY, Arilda Schmidt. **Pesquisa qualitativa: tipos fundamentais**. Revista de Administração de Empresas, São Paulo, v. 35, n. 3, p. 20- 29, 1995.

GROLLI, Andrei; DEZORDI, Tauan; ZAPAROLLI, Mateus A. **Plano de negócios para o ramo farmacêutico**. Anais Centro de Ciências Sociais Aplicadas/ISSN 2526-8570, v. 4, n. 2, p. 194-220, 2017.

HAIR, Jr. Joseph. F.; BABIN, Barry; MONEY, Arthur. H.; SAMOUEL, Phillip, **Fundamentos de Métodos de Pesquisa em Administração** – Tradução Lene Belon Ribeiro – Porto Alegre: Bookman, 2005.

HUNTER, James C., **O monge e o executivo – Uma história sobre a essência da liderança**. Rio de Janeiro: Sextante, 2004.

JACOBSEN, Alessandra de Linhares, **Introdução à administração** / Alessandra de Linhares Jacobsen. – 2. ed. reimp. – Florianópolis : Departamento de Ciências da Administração/UFSC, 2013.

LIMONGI-FRANÇA, Ana C.; ARELLANO Eliete B. *In*: FLEURY, Maria Tereza (Org.) – **As Pessoas na Organização** – São Paulo: Gente, 2002.

MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru, **Teoria Geral da Administração: da revolução urbana à revolução digital** – 6. ed. – 4 reimpr. – São Paulo: Atlas, 2008.

MELO, Eleuní Antonio de Andrade, **Escala de avaliação do estilo gerencial (EAEG): desenvolvimento e validação**. Revista Psicologia: Organizações e Trabalho, v. 4, n. 2, p. 31-62, 2004.

NEWSTROM, John W., **Comportamento Organizacional: O comportamento Humano no trabalho** – 12. ed. São Paulo: McGraw- Hill, 2008.

OLIVEIRA, Maria Marly de. **Como fazer pesquisa qualitativa**. Petrópolis: Vozes, 2007.

RIBEIRO, Maria Isabel; BENTO, António. **Análise das práticas e dos comportamentos de liderança nos alunos do ensino superior: o caso da população estudantil do Instituto Politécnico de Bragança**. In: X Congresso da Sociedade Portuguesa de Ciências da Educação-Investigar, Avaliar, Descentralizar. Instituto Politécnico de Bragança, 2009.

ROBBINS, Stephen. P., **Comportamento organizacional**. 11. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005.

ROBBINS, Stephen P; JUDGE, Timothy A. **Fundamentos do comportamento organizacional**. 12. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2014.

SANT'ANNA, Anderson de Souza; CAMPOS, Marly Sorel; LÓTFI, Samir. **Liderança: o que pensam executivos brasileiros sobre o tema?**. RAM. Revista de Administração Mackenzie, v. 13, n. 6, 2012.

SANTOS, Rodrigo A. S.; CUNHA, Cristiano J. C. A.; DA ROCHA, Rudimar A.; BOUSTANY, Samir M.; ROCHA, Jacita M. **Os estilos de liderança e suas inter-relações com os tipos de poder**. XXVII Encontro Nacional da Engenharia da Produção. Foz do Iguaçu, PR, Brasil. Outubro, 2007.

SCHLEY, Joice; ZAMPIER, Marcia A.; STEFANO, Silvio R.; KUHL, Marcos R. **Estilos de liderança: um estudo sobre a percepção dos funcionários de um supermercado da mesorregião central do Paraná.** Revista de Administração IMED, v. 5, n. 2, p. 139-152, 2015.

SIQUEIRA, Mirlene Maria Matias (organizadora). **Novas medidas do comportamento organizacional: Ferramentas de Diagnóstico e de Gestão** – Porto Alegre: Artmed, 2014.

SILVA, Walmir Rufino da. **Motivação nas organizações/Walmir Rufino da Silva; Cláudia Medianeira Cruz Rodrigues.** – São Paulo: Atlas, 2007.

STEFANO, Silvio Roberto; GOMES FILHO, Antonio Costa G. **Estilos de liderança: um estudo comparativo entre empresas de transportes.** Revista Capital Científico-Eletrônica (RCCe)-ISSN 2177-4153, v. 2, n. 1, p. 127-145, 2010.

VARGAS, Katiúscia de Fátima. S. **Estilo gerencial e capacidade organizacional para mudança: Um estudo de caso em uma empresa do setor de implementos rodoviários.** 2013. 185 f. Dissertação (Mestrado em Administração), UFSM, 2013.

VERGARA, Sylvia Constant, **Gestão de Pessoas** – 6 ed. – são Paulo: Atlas, 2007.

APÊNDICE A – QUESTIONÁRIO DE APLICAÇÃO LIDER

UNIVERSIDADE FEDERAL DO PAMPA UNIPAMPA – CAMPUS SANTANA DO LIVRAMENTO TRABALHO DE CONCLUSÃO

O presente questionário visa recolher dados relativos ao estilo de gerenciar dos líderes a partir de uma autoavaliação dos gestores. Os dados obtidos servem exclusivamente para fins acadêmicos (Trabalho de conclusão de Bacharelado da Unipampa) e serão mantidos em total anonimato.

BLOCO 1: Perfil sociodemográfico e ocupacional do Entrevistado

1. **Sexo:** () Feminino () Masculino
2. **Idade:** _____anos
3. **Escolaridade:**
 - () Ensino Fundamental
 - () Ensino Médio
 - () Ensino Superior Completo
 - () Pós-Graduação
4. **Estado Civil**
 - () Solteiro (a)
 - () Casado(a)/União Estável
 - () Separado(a)/Divorciado(a)
 - () Viúvo(a)
 - () Outros
5. **Cargo que ocupa:** _____
6. **Tempo de Serviço:** _____

BLOCO 2: QUESTIONÁRIO - Escala de Avaliação de Estilos Gerenciais (EAEG)

Você encontrará a seguir uma série de itens que descrevem comportamentos que são apresentados pelos líderes nas organizações. Examine cada descrição e indique o quanto ela corresponde à maneira **como a sua liderança imediata se comporta na organização**.

Para responder, assinale com "X" apenas um dos códigos da escala de 1 a 5, à direita de cada frase, que significam:

1	2	3	4	5
Nunca age assim	Raramente age assim	Ocasionalmente age assim	Frequentement e age assim	Sempre age assim

]	Itens	1	2	3	4	5
1	Você como líder é atencioso(a) no relacionamento com os subordinados.					
2	Você é compreensivo(a) com as falhas e erros dos subordinados.					
3	Enquanto gestor você dá maior ou menor liberdade de trabalho ao subordinado dependendo da sua disposição para realizar a tarefa.					
4	Como líder você coloca o trabalho em primeiro lugar.					
5	Você como gestor interessa-se pelos sentimentos dos subordinados.					
6	Você demonstra respeito pelas ideias dos subordinados.					
7	Você é rígido(a) no cumprimento dos prazos estabelecidos.					
8	Como liderança você valoriza a disciplina e a subordinação (hierarquia).					
9	Você, sendo líder, dá liberdade de trabalho aos subordinados que se mostram seguros diante da tarefa a ser executada.					
10	Você se vê como um líder que estimula os subordinados a darem opiniões sobre o trabalho.					
11	Você estimula a apresentação de novas ideias no trabalho.					
12	Você sendo líder indica aos membros do grupo as tarefas específicas de cada um.					
13	A sua liderança demonstra confiança nos subordinados.					
14	Você sendo líder, pede que os membros do grupo sigam normas e regras estabelecidas.					
15	Você dá maior ou menor liberdade de trabalho ao subordinado, dependendo da sua competência para realizar a tarefa.					
16	Você como líder mostra-se acessível aos subordinados.					
17	Você sendo líder valoriza o respeito à autoridade.					
18	Na sua liderança você dá liberdade de trabalho aos subordinados que se mostram motivados para executar a tarefa.					
19	Você encontra tempo para ouvir os membros do grupo.					

APÊNDICE B – QUESTIONÁRIO DE APLICAÇÃO LIDERADOS

UNIVERSIDADE FEDERAL DO PAMPA UNIPAMPA – CAMPUS SANTANA DO LIVRAMENTO TRABALHO DE CONCLUSÃO

O presente questionário visa recolher dados relativos ao estilo de gerenciar dos líderes a partir da visão dos colaboradores. Os dados obtidos servem exclusivamente para fins acadêmicos (Trabalho de conclusão de Bacharelado da Unipampa) e serão mantidos em total anonimato.

BLOCO 1: Perfil sociodemográfico e ocupacional do Entrevistado

1. **Sexo:** () Feminino () Masculino
2. **Idade:** _____ anos
3. **Escolaridade:**
 - () Ensino Fundamental
 - () Ensino Médio
 - () Ensino Superior Completo
 - () Pós-Graduação
4. **Estado Civil**
 - () Solteiro (a)
 - () Casado(a)/União Estável
 - () Separado(a)/Divorciado(a)
 - () Viúvo(a)
 - () Outros
5. **Cargo que ocupa:** _____
6. **Tempo de Serviço:** _____

BLOCO 2: QUESTIONÁRIO - Escala de Avaliação de Estilos Gerenciais (EAEG)

Você encontrará a seguir uma série de itens que descrevem comportamentos que são apresentados pelos líderes nas organizações. Examine cada descrição e indique o quanto ela corresponde à maneira **como a sua liderança imediata se comporta na organização**.

Para responder, assinale com “X” apenas um dos códigos da escala de 1 a 5, à direita de cada frase, que significam:

1	2	3	4	5
Nunca age assim	Raramente age assim	Ocasionalmente age assim	Frequentemente age assim	Sempre age assim

Nº	Itens	1	2	3	4	5
1	É atencioso(a) no relacionamento com os subordinados.					
2	É compreensivo(a) com as falhas e erros dos subordinados.					
3	Dá maior ou menor liberdade de trabalho ao subordinado dependendo da sua disposição para realizar a tarefa.					
4	Coloca o trabalho em primeiro lugar.					
5	Interessa-se pelos sentimentos dos subordinados.					
6	Demonstra respeito pelas ideias dos subordinados.					
7	É rígido(a) no cumprimento dos prazos estabelecidos.					
8	Valoriza a disciplina e a subordinação (hierarquia).					
9	Dá liberdade de trabalho aos subordinados que se mostram seguros diante da tarefa a ser executada.					
10	Estimula os subordinados a darem opiniões sobre o trabalho.					
11	Estimula a apresentação de novas ideias no trabalho.					
12	Indica aos membros do grupo as tarefas específicas de cada um.					
13	Demonstra confiança nos subordinados.					
14	Pede que os membros do grupo sigam normas e regras estabelecidas.					
15	Dá maior ou menor liberdade de trabalho ao subordinado, dependendo da sua competência para realizar a tarefa.					
16	Mostra-se acessível aos subordinados.					
17	Valoriza o respeito à autoridade.					
18	Dá liberdade de trabalho aos subordinados que se mostram motivados para executar a tarefa.					
19	Encontra tempo para ouvir os membros do grupo.					