



Universidade Federal do Pampa

Campus Santana do Livramento
Graduação em Administração
Trabalho de Curso

LÍDER *VERSUS* LIDERADOS: UMA COMPARAÇÃO DA PERCEPÇÃO SOBRE O ESTILO DE LIDERANÇA

Tainara Valiente Ojeda¹

Katiuscia Schiemer Vargas²

RESUMO

A temática da liderança é constituída de inúmeros conceitos e definições, os quais têm sido bastante debatidos dentro das empresas como perspectiva de incremento de produtividade e eficiência. Segundo Melo (2004) existem três estilos de liderança, quais sejam: a) *tarefa*: o líder enfatiza o trabalho e as metas; b) *relacionamento*: o líder valoriza as relações pessoais, a amizade e a confiança mútua dos seus funcionários; e c) *situacional*: líder que possui a habilidade de adaptar-se a realidade do ambiente e agir conforme a situação e suas necessidades. Assim, este trabalho objetiva *compreender e comparar a percepção dos funcionários e do gestor de uma empresa de transporte quanto ao estilo de liderança predominante*. Para tanto, desenvolveu-se um estudo de caso de natureza descritiva e abordagem qualitativa. A coleta de dados foi realizada por meio de roteiros de entrevistas, bem como, de observação participante. Foram entrevistados os quatro funcionários da organização em estudo, bem como, o gestor, e realizados 15 dias de observações. Como método de análise dos dados utilizou-se análise de conteúdo segundo Bardin (1977). Como principais resultados verificou-se que segundo a percepção tanto do gestor (líder) quanto dos funcionários (liderados), o estilo de liderança predominante é o *tarefa*. Assim, conclui-se que o foco da liderança na organização em estudo são as metas, o cumprimento de prazos, e o comprometimento com clientes. O líder evidencia deste modo que o trabalho seja executado de forma intensa, focalizado na produção, com intuito, de atingir os resultados e concentrando em si o poder de decisão.

Palavras-chave: Líder. Estilo de Liderança. Percepção.

¹ Discente do Curso de Administração da Universidade Federal do Pampa (UNIPAMPA). E-mail: taiojeda04@gmail.com

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

ABSTRACT

The leadership topic constitutes itself of innumerable concepts and definitions which have been greatly debated within companies in order to increase productivity and efficiency. According to Melo (2004), there are three leadership styles: a) *task-oriented*: the leader emphasizes the tasks and goals; b) *relationship-oriented*: the leader values personal relationships, friendship, and his or her employees' mutual trust; c) *situational*: a leader who possess the ability to adapt to an environment's reality and act accordingly to the situation and its necessities. Thus, the objective of this work is to *understand and compare the perception of the employees and the manager of a freight company in relation to the company's predominant leadership style*. Therefore, a descriptive and qualitative study case was developed. The data was collected through interviews as well as by observing the participants. Four employees of the company as well as the manager were interviewed and they were observed for 15 days. A content analysis method was used to review the data (BARDIN, 1977). The main results of the work verified that not only the manager (leader) but also the employees (the ones leaded) perceived the company's predominant leadership style as task-oriented. Hence, it can be concluded that the leadership focus in the studied organization are the goals, meeting deadlines, and the compromise to clients. The leader demonstrates that the work is to be performed intensively, focused on production, in order to achieve the results and concentrate the decision-making power in his or her hands.

Keywords: Leader. Leadership Styles. Perception.

RESUMEN

La temática del liderazgo es constituída de conceptos y definiciones innumerables, la cual ha sido muy gestionadas en las empresas con la perspectiva de la productividad y aumento la eficiencia. Según Melo (2004) existen tres estilos de liderazgos, los cuales son: a) *Tarea*: El líder enfatiza el trabajo y las metas; b) *Relación*: El líder valora las relaciones personales, la amistad y la confianza mutua de sus empleados; y c) *Situacional*: El líder posee la habilidad de adaptarse a la realidad para al medio y actuar bajo una situación y sus necesidades. Así, este trabajo tiene como objetivo *comprender y comparar la persepción de sus empleados y del gerente de una empresa de transportes en relación al estilo de liderazgo predominante*. Así, se desarrolló un estudio de naturaleza descriptiva y de enfoque cualitativo. La colecta de datos fue realizada por médios de guión de entrevistas, así como, de observación participante. Fueron entrevistados los cuatro funcionarios de la organización en estudio, así como el gerente, se realizó 15 días de observaciones. Como un método de análisis de los datos se utilizó la análisis de contenido (BARDIN, 1977). Como los resultados principales se verifico que según la percepcion tanto como del gerente (líder) cuanto los empleados (liderados), el estilo predominante del liderazgo es El tarea, así se concluye que o el énfasis del liderazgo em la organización en estudios son los objetivos, o cumplimiento de plazos, y el compromiso con los clientes. El líder supervisa de este modo que el trabajo sea ejecutado de forma intensa, con énfasis en la producción, con el propósito de alcanzar los resultados y concentrarse en sí el poder de decisión.

Palabras clave: Líder. Estilos de Liderazgo. Percepción.

1 INTRODUÇÃO

O trabalho é significativo para a sobrevivência dos indivíduos e também um recurso para a realização pessoal e profissional. Através dele as pessoas sentem-se úteis e demonstram grande parte de suas afinidades, trazendo sentido à vida. Para Bertani e Barretto (2004), o trabalho é primordial na vida dos indivíduos, pois é a força que proporciona uma transformação do que já existe.

Todo e qualquer trabalho é norteado por um objetivo específico e um fim favorável. Logo, podemos constatar ser a partir desta intenção aparecem as organizações que, conforme Schein (2009, p. 212) “não se formam acidentalmente ou espontaneamente, ao contrário, são orientadas por uma meta, tem um propósito específico e são criadas porque um ou mais indivíduos percebem que a ação coordenada e dirigida de várias pessoas pode realizar algo que a ação individual não pode”.

Aqui, portanto, surge a figura do líder e a importância da liderança dentro das organizações, que se modificam e redefinem os seus conceitos e papéis organizacionais conforme as exigências do mercado e o seu foco principal.

Com o passar dos anos, a liderança teve inúmeros conceitos e definições. Atualmente, face ao cenário de alta complexidade que enfrentamos, onde a diversidade e a dependência tornaram-se características que se destacam nos indivíduos, o papel do líder e em consequência de este exercer uma liderança sob sua equipe torna-se cada vez mais importante dentro da empresa (WOLFF, CABRAL e LOURENÇO, 2013).

O líder é a pessoa que demonstra a notável habilidade de influenciar os indivíduos de seu grupo, a fim de que trabalhem com entusiasmo, visando primordialmente que as metas sejam atingidas e que se chegue então ao bem comum e ao sucesso de suas atividades (MORASTONI, 2014). É o mentor da sua equipe, e é nesse contexto que as organizações buscam contratar pessoas com perfil de liderança, para que seu propósito de coordenar e motivar uma equipe a executar tais funções seja atingido.

Ainda, para Figueiredo e Saboya (2015), qualquer pessoa pode ser um líder, porém, precisa exercer algumas características importantes para desenvolver essa função, como: incentivar a ação, motivar os que estão acima ou abaixo na hierarquia formal, além de buscar medidas que alcancem o objetivo comum de uma forma e que os liderados não se sintam sozinhos.

Em suma, devido a diversidade de material acerca da definição de liderança e levando em consideração os vários enfoques que podem ser abordados sobre o tema, podemos dizer que seu conceito sofre variações simultâneas. Entretanto, deve-se recordar que o indivíduo que exerce liderança sobre os demais é aquele capaz de externalizar uma posição visionária sobre os conflitos e situações que se depara, objetivando primordialmente que a empresa seja sempre bem sucedida em todas suas funções, exercendo então sua liderança de forma plena e eficaz (SCHLEY et al., 2015).

Para Schein (2009, p. 02) “liderança é a habilidade de ficar à margem da cultura que criou o líder e de iniciar os processos de mudança que forem mais adaptativos. Essa capacidade de perceber as limitações e de desenvolver a cultura constitui a essência e o desafio da liderança”. É a partir destas concepções que se atribui o papel do líder, conduzir um diferencial competitivo nos negócios, pois o estilo de liderar incide sobre a execução dos funcionários e também no êxito da organização (FIGUEIREDO e SABOYA, 2015).

O estilo de liderança reflete na abordagem que o líder emprega nos métodos de tomada de decisões, envolve o conhecimento das necessidades da organização, capacidade de influenciar e inspirar credibilidade e confiança. De acordo a esta perspectiva, interpreta-se que o estilo gerencial de um indivíduo determina a sua direção na execução das tarefas e das pessoas no meio empresarial, qualifica o quanto o gestor sugere determinadas atividades e convivências, e demonstra a adequação de sua orientação frente a distintos acontecimentos (VARGAS, 2013).

Um dos estudos mais difundidos sobre estilo de liderança é o realizado por Melo (2004) que, com base nas teorias já existentes sobre a temática da liderança, propõe que o líder pode ter três tipos de estilos: tarefa, relacionamento e situacional. O estilo orientado para tarefa tem como foco principal a produção e um persistente compromisso em atingir a meta. O estilo orientado ao relacionamento, consiste em um líder participativo e preocupado com seus subordinados. Por sua vez, o estilo situacional é aquele líder que possui a capacidade de identificar o âmbito do trabalho e assegurar uma harmonização dos dois primeiros estilos ou fatores (MELO, 2004).

Cabe ressaltar que o entendimento sobre qual o estilo de liderança o gestor apresenta, pode diferir de acordo com a percepção do(s) envolvido(s). Ou seja, o gestor pode entender que trabalha de determinada forma, mas, na percepção dos liderados, tem uma postura diferente. Segundo Robbins, Judge e Sobral (2010), isso se deve por que as percepções das pessoas variam de acordo com vários fatores, podendo ser eles a atitude, a personalidade, a motivação, os interesses, a experiência, a expectativa, o momento, o ambiente de trabalho e o ambiente social. Além disso, as pessoas são também influenciadas pelas suas características pessoais, pois cada indivíduo tem o seu jeito de observar e analisar as situações para possuírem sua concepção, muitas vezes pode ser influenciado e até mesmo não perceber de como de fato as coisas são (ROBBINS, JUDGE e SOBRAL, 2010).

Frente ao exposto, o presente trabalho possui como objetivo geral: *compreender e comparar a percepção dos funcionários e do gestor de uma empresa de transporte quanto ao estilo de liderança predominante.*

Esta pesquisa torna-se importante, porque existe intenção de obter um resultado do reconhecimento ao estilo de liderança. Além de discutir sobre a importância da liderança no mundo do trabalho, também se mostra como uma oportunidade de identificar o estilo de liderança e a percepção dos seguidores que tornam os indivíduos capazes de liderar e gerenciar.

Para desenvolver a pesquisa, este trabalho é constituído de uma breve introdução, onde se discorre sobre o papel do líder dentro das organizações, a importância da liderança e os estilos de liderança. Em seguida, no referencial teórico são apresentados conceitos de liderança e de líder, o estilo de liderança e a percepção dos liderados, baseados em artigos científicos e livros. A seguir, explica-se a metodologia que será empregada para o desenvolvimento, logo a apresentação dos resultados com a finalidade de demonstrar os resultados empíricos e faz discussão com a teoria. No quinto capítulo são feitas as considerações finais, e por fim, as referências utilizadas.

2 LIDERANÇA

De acordo com Melo (2004, p. 34, apud Torres, 1999) “a liderança se refere ao processo pelo qual uma pessoa influencia outros membros do grupo em torno da realização dos objetivos organizacionais”. Liderança está relacionada a incentivos, provocando a motivação nos indivíduos para a prática das atividades desenvolvidas pela organização e seus objetivos empresariais (STEFANO e GOMES FILHO, 2003).

Pode-se considerar a liderança como um pilar importante da vida, vez que transforma a pessoa em um verdadeiro líder, capaz de inspirar qualquer indivíduo a melhorar seu trabalho e sua personalidade para então, ele próprio se tornar um líder alicerçado em suas reais aptidões e dons. Segundo Hunter (2004, p. 28) liderança “é a habilidade de influenciar pessoas para trabalharem entusiasmadamente visando atingir aos objetivos identificados como sendo para o bem comum, com caráter que inspire confiança”. Assim, liderar requer a capacidade de perceber o melhor caminho para o êxito, e o compromisso de inspirar e auxiliar seus subordinados a realizarem os objetivos traçados pela organização.

A habilidade de liderar é a capacidade de influenciar indivíduos ou um determinado grupo a terem confiança para praticarem e desenvolverem na organização o que o líder determinar, com o melhor comportamento e competência para o êxito nas atividades da empresa. Logo, podemos

dizer que a arte de liderar pressupõe a existência de criatividade e confiança, visando despertar na equipe a vontade de realizar as tarefas com excelência (HUNTER, 2004).

Para elucidação e melhor entendimento acerca do tema, abordam-se os principais percursos sobre a temática da liderança em termos de pesquisa que no decorrer dos anos foram se modificando.

As pesquisas sobre a temática da liderança iniciaram com a teoria dos traços de personalidade, seguida das teorias comportamental e contingencial, finalizando-se com as abordagens mais recentes, quais sejam: teoria carismática e teoria liderança transacional e transformacional.

No que se refere à primeira perspectiva de estudos sobre liderança, a *teoria dos traços de personalidade*, iniciaram-se pesquisas no século XX com objetivo de identificar nas pessoas características únicas. Melo (2004) comenta que nessa teoria, a liderança é estudada conforme as características e traços de personalidade do indivíduo, diferenciando o líder do liderando por habilidades intelectuais e físicas. O indivíduo que herdasse esse talento nato, executaria suas tarefas com aptidão.

Alguns indivíduos possuem talento para liderarem, dispondo de particularidades como segurança, otimismo, inteligência, dom administrativo, participação social e pessoal e características organizacionais como atitude, disposição, empenho e disposição para realizar as funções da organização. Porém, nem todo líder irá possuir de todos estes traços (SCHLEY et al., 2015).

Ainda a respeito das visões da teoria dos traços de personalidade, Melo (2004, p. 36) entende que “alguns traços aumentam a probabilidade de sucesso do líder, mas nenhum dos traços é um preditor seguro da efetividade da liderança”. Assim, os estudos dessa tendência não deram respostas suficientes à compreensão de liderança e em razão disso, iniciou-se um novo estudo sobre os atos dos líderes, chamado de tendência comportamental.

A respeito da *teoria comportamental*, depreende-se a realização de análise a partir do rendimento, estímulo e eficiência que se originam das ações e da forma que o líder exerce sua atividade. O foco principal desse estudo era o comportamento do líder e não suas características pessoais (MELO, 2004).

Dentro desta perspectiva da *teoria comportamental* existiram estudos da Universidade de Ohio e da Universidade de Michigan com objetivos parecidos, quais sejam encontrar características comportamentais dos líderes de acordo com a qualidade do desempenho. Além disso, houveram estudos da Grade Gerencial de Blake e Mouton no qual os autores pesquisaram a maneira ideal de liderar, em dois enfoques que seriam com a atenção na produtividade e atenção nas pessoas. Contudo, ainda assim esse estudo não obteve sucesso e uma nova tendência surgia, a *Teoria Contingencial*.

Os estudos da *teoria contingencial* demonstravam que pressagiar o êxito da liderança vinha a ser mais profundo do que reconhecer características e comportamentos dos líderes, e que o melhor estilo de liderar é o que o líder é capaz de enxergar primeiro a situação e contar com a flexibilidade para analisar primordialmente as circunstâncias (MELO, 2004).

Na perspectiva *contingencial*, o líder analisa os pontos negativos de cada situação para estar preparado para tomar decisões no caso de imprevistos, tendo consciência que eventualidade é um fato que pode ocorrer a qualquer momento, pois as coisas nem sempre acontecem como planejado e assim, aplicar o procedimento que melhor condiz para solucionar tal fato inesperado. Dentro desta perspectiva, encontra-se o modelo do Melo (2004), que será aprofundado no próximo tópico do referencial teórico, já que, este será o modelo utilizado como instrumento de coleta dos dados da pesquisa.

Estudos atuais abordam a liderança a partir das perspectivas das teorias da *liderança carismática e da liderança transacional e transformacional*. Pesquisas relacionadas à teoria de *liderança carismática* procuram diferenciar os líderes carismáticos daqueles que não possuem este

perfil. Para Vargas (2013), os líderes são caracterizados como aqueles que por meio de seus talentos, dispõem de habilidades capazes de despertar propósitos em seus liderados. Os líderes carismáticos têm objetivo formado, são vistos como não padronizados, são positivos, convictos e otimistas, são mais identificados como agenciador de transformação radical do que gestores do “*status quo*” (MELO, 2004).

Vargas (2013, p. 42) ainda complementa este conceito dizendo que:

Os líderes carismáticos são identificados por algumas características fundamentais: visão, disposição para correr riscos, auto confiança, sensibilidade tanto às limitações ambientais como às necessidades de seus liderados e exibição de comportamentos diferentes dos comuns.

Nesta perspectiva, os liderados concedem ao seu líder capacidades épicas, os vendo como indivíduos convencidos de sua eficiência e de seus princípios, conseqüentemente tendo autoridade, poder de mando e sendo capacitados a obterem rendimento surpreendedor (VARGAS, 2013).

A *teoria de liderança transformacional e transacional* vem sendo enfatizada por vários estudiosos, com isso, caracterizando uma considerável verificação nos estudos organizacionais, adquirindo relevância atualmente, vista entre a mais moderna e popular teoria de liderança (VARGAS, 2013).

No que se refere à *liderança transformacional*, esta qualifica o líder como aquela figura carismática instruída a transformar o âmbito organizacional. Possui um senso de reconhecer as necessidades de transformação essencial para os benefícios da organização, promovendo uma visão e habilidade de despertar e incentivar o grupo a defender a própria visão. Líderes transformacionais manifestam e causam em seus liderados satisfação, confiança e respeito. Este é o estilo que demonstra alto nível de satisfação e produtividade nas organizações (MELO, 2004).

Tomei e Riche (2016, p. 110) explicam que “os seguidores dos líderes transformacionais demonstram confiança, admiração, lealdade e respeito pelos líderes e são motivados a se comportar com performances acima das expectativas”. Logo, depreende-se que os líderes transformacionais têm como principais características o carisma, adquirindo respeito e confiança, servindo de inspiração e estimulação intelectual, utilizando da inteligência para resolver problemas, bem como, a consideração individualizada, aconselhando e acompanhando pessoalmente seus liderados.

Na *liderança transacional* o líder e os liderados têm uma relação baseada em trocas por recompensas, embasada na *performance* no trabalho. De acordo com o esforço do liderado, o líder promete recompensas pelo bom desempenho, reconhecendo o mérito (TOMEI e RICHE, 2016). Os líderes transacionais geralmente procuram implantar de forma complementar a habilidade e capacidade do funcionamento, importando-se em como mudar uma meta e objetivo por outro, como limitar a recusa e implantar novas técnicas.

A liderança transacional evidencia o comportamento do líder no acompanhamento e na orientação do subordinado, na distribuição de recompensas, no papel de educador e motivador dos funcionários e da equipe e no relacionamento com as pessoas, visando atingir as metas e objetivos organizacionais (MELO, 2004, p.45).

O líder transacional atribui toda autoridade de decisões a si próprio, fazendo com que os liderados somente obedeçam a suas determinações, utilizando do estímulo para intervenção no subordinado na realização das tarefas (VARGAS, 2013). Pelo exposto, visualiza-se que a liderança é uma habilidade e não um dom. Ela pode ser desenvolvida em qualquer pessoa, pois qualquer indivíduo pode possuir atributos para liderar uma equipe, basta apenas ter interesse, habilidade de representar e trabalhar junto com seu grupo, tendo também uma ampla visão sobre os negócios da empresa, influenciando positivamente para obter bons resultados.

Para Adair (2005, p. 19) “todas as qualidades de liderança podem ser desenvolvidas, algumas mais do que outras, pela prática e experiência”. Não necessariamente exercerá a liderança aquele indivíduo que nasceu com essa característica ou perfil, ela poderá ser desenvolvida de acordo com as necessidades e preferências da pessoa que a queira praticar. Para Webber (2010, p. 35):

A maturidade para a liderança é representada pelo conjunto harmônico e equilibrado dos fatores relacionados aos conhecimentos e competências de um indivíduo motivado, ético e comprometido com uma causa comum, em determinado ambiente ou situação, e que promove resultados diferenciados (WEBBER, 2010, p. 35).

Com o transcurso do tempo vemos que a liderança já foi abordada em diversos enfoques. Atualmente este tema é a base de grandes estudos, tornando-se cada vez mais visado e analisado. Através disso, depreende-se que o conceito de liderança supera a gestão, sendo um fator importante pra o gerenciamento de negócios e por isso este tema vem gradualmente ganhando maior enfoque na análise de diversos autores.

Por fim, e diante de todo o exposto, haja vista os amplos estudos sobre liderança e no que ela impacta no crescimento da organização, não se pode defini-la de maneira clara e direta, pois trata-se de um tema extenso com diversas interpretações, fundamentado por diferentes conceitos, gerando incertezas e indeterminação a respeito de liderança (VARGAS, 2013).

A busca por explicações, demonstrações e análise da importância do exercício da liderança sobre as pessoas e sobre os resultados organizacionais perpassam pela análise da personalidade, do comportamento, da influência da situação e do contexto ambiental, ou ainda exploram-na como algo a ser desenvolvido ou mesmo adquirido com as experiências individuais (VARGAS, 2013, p. 26).

Os estudos apresentados até então, tiveram objetivo de demonstrar o grande leque de tendências e estudos na área da liderança. No próximo tópico será abordado especificamente o foco desta pesquisa: os estilos de liderança.

2.1 Os Estilos de Liderança

Em um cenário onde constantemente ocorrem transformações, os gestores devem estar preparados para decidirem e liderarem situações não planejadas, pois a sociedade requer eficiência das empresas e estas exigem estratégias ostensivas de seus gestores. As empresas precisam estar constantemente atualizadas, pois no compasso acelerado das inovações é de suma importância que seus líderes sejam pessoas capacitadas e flexíveis para tal função.

Baseando-se nos estudos da evolução da liderança, Melo (2004) propõe um modelo que descreve os possíveis estilos gerenciais (aqui considerados como sinônimos de estilos de liderança) de um líder, descrevendo assim, três estilos, são eles:

- *Tarefa*: É considerado um estilo de liderar autocrático, o líder evidencia o trabalho com principal objetivo no compromisso da realização das tarefas e tecnologia a serem executadas de forma intensa, enfatizando a produção e concentrando em si o poder de decisão.

Nesse estilo, o liderado deve realizar sua função da forma que lhe foi passada e não é aceito opiniões ou mudanças em relação ao que o gerente determina. O líder é autoritário e impõe funções aos subordinados, onde não é levado em consideração se a pessoa a quem é imposta determinada função é habilitada para seu cumprimento, o líder se atem apenas ao resultado da meta por ele imposta (MELO, 2004).

Para Vargas (2013, p. 92) “o gerente que volta suas ações para a tarefa enfatiza o trabalho, os aspectos técnicos da função, a observância aos padrões, os canais de comunicação, a hierarquia,

os procedimentos e métodos, e também a realização de tarefas”. O gestor observa seus liderados no cumprimento das metas e no comportamento por meio de critérios e indicadores quantitativos.

- *Relacionamento*: Esse estilo de liderança evidencia a relação de confiança, consideração, orientação para o trabalho e preocupação com as pessoas. É definido com o líder participativo e que aceita a intervenção dos subordinados, preocupado em apoiar e escutar sua equipe, procura manter uma relação de amizade e confiança (MELO, 2004). É um líder que abre espaço para as ideias, opiniões e intuições de seus liderados, reconhece e elogia.

Vargas (2013, p. 49) define este estilo de relacionamento como aquele que “valoriza e considera mais a atenção, as expectativas, a compreensão, o interesse, a motivação, o compromisso de lealdade, a coesão da equipe, é estimulador, confiante, capaz de escutar o subordinado e busca sempre o equilíbrio entre as pessoas”.

- *Situacional*: Fundamenta-se no pensamento de que não existe uma única maneira precisa de liderar. Nesse estilo, o gestor deve possuir habilidade e visão do clima de trabalho para analisar as circunstâncias e os cenários e, assim, reproduzir distintas formas de orientar seus subordinados, dependendo da situação que a organização se encontra será a melhor maneira de realizar ou difundir determinada função (MELO, 2004).

Para Vargas (2013, p. 49) “o gerente com esse estilo de gerenciar caracteriza-se pela flexibilidade de variação do seu comportamento de acordo as exigências e necessidades inerentes ao ambiente e aos seus subordinados”.

Quadro 1 – Estilos Gerenciais/Estilos de Liderança.

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 de 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 uma 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).

Este será o modelo considerado como base para esta pesquisa, por se tratar de um modelo completo e atual, que aborda concepções contingenciais sobre liderança, compondo assim um modelo ao mesmo tempo sucinto e abrangente, além de ser validado no Brasil e portanto, condizendo com a realidade do contexto em questão.

Analisando os estudos sobre os estilos de liderança, com atenção especial aos comportamentos pessoais e organizacionais, pôde-se observar que qualquer indivíduo é apto a ter capacidades e habilidades para influenciar pessoas ou grupos com objetos comuns, cada líder possui suas características e assim é possível identificá-lo conforme os estilos que aqui foram citados. As imposições do estilo de liderar obedecerão período e local, do mesmo modo que, a situação em que se encontra e o grupo que se lidera (SCHLEY et al., 2015).

3 MÉTODO

Com intuito de atender ao objetivo da pesquisa - *compreender e comparar a percepção dos funcionários e do gestor de uma empresa de transporte quanto ao estilo de liderança predominante* – desenvolveu-se uma pesquisa de caráter descritivo, qualitativo e como estratégia de pesquisa, utilizou-se um estudo de caso.

A pesquisa descritiva caracteriza-se pela realização de uma simples descrição de determinado fenômeno. Logo, possui como objetivo primordial detectar as características seja de um grupo de pessoas estabelecido, de fenômenos ou de organizações. Ainda, frente a uma multiplicidade de objetos, destina-se até mesmo a detectar variáveis entre eles. Por fim, a pesquisa descritiva externaliza-se a partir de quatro aspectos, quais sejam, descrição, registro, análise e interpretação de fenômenos atuais (GIL, 2012; MARCONI e LAKATOS, 2012). Dentre os vários estudos que podem ser classificados como tipo de pesquisa descritiva, evidenciam-se os que têm objetivo de entender as características de um grupo, sendo assim a intenção desta pesquisa.

A pesquisa qualitativa tem como preocupação explorar um conhecimento profundo dos entrevistados, sobre um determinado tema (GERHARDT e SILVEIRA, 2009). Para Flick (2009, p. 25):

A pesquisa qualitativa não se baseia em um conceito teórico e metodológico unificado. Diversas abordagens teóricas e seus métodos caracterizam as discussões e a prática da pesquisa. Os pontos de vista subjetivos constituem um primeiro ponto de partida. Uma segunda corrente de pesquisa estuda a elaboração e o curso das interações, enquanto uma terceira busca reconstruir as estruturas do campo social e o significado latente das práticas.

Como estratégia de pesquisa procurou-se desenvolver um estudo de caso que, conforme Yin (2001), consiste em uma investigação que analisa um acontecimento atual dentro de um cenário de empresa ou de vida real, onde realmente o problema de pesquisa acontece, principalmente quando há dúvidas entre os acontecimentos e o contexto.

Gil (2002) explica que a realização de um estudo de caso consiste em analisar profunda e exaustivamente um objeto determinado. Através disso, entende que seria possível a obtenção de um conhecimento amplo e ao mesmo tempo detalhado do material em estudo, sendo este o diferencial do método. Ainda, exemplifica que este modelo é muito utilizado nas ciências biomédicas e sociais.

O caso especificamente estudado neste trabalho é uma empresa familiar do setor de transportes, fundada em 2011, localizada na cidade de Santana do Livramento/RS, que atua no ramo de transportes terrestres em nível nacional e internacional, desenvolvendo atividades relacionadas ao transporte de mercadorias, sendo importações e exportações Brasil-Uruguai e vice-versa.

No que se refere à coleta dos dados, foram utilizados como instrumentos dois roteiros de entrevista, um para os funcionários e outro para o gestor, Apêndice A e B, respectivamente. Os roteiros foram divididos em 2 blocos: 1º) perfil sociodemográfico e ocupacional dos entrevistados e 2º) estilo de liderança. O primeiro bloco teve questões relacionadas ao tempo de trabalho e identificações pessoais (nome, idade, sexo e naturalidade) e o segundo bloco foi acerca da percepção de estilo de liderança, baseado na Escala de Avaliação dos Estilos Gerenciais (EAEG) de Melo (2004), que identificou o estilo priorizado pelo gestor, podendo ele ser: *tarefa* (priorização de metas e realização das tarefas), *relacionamento* (apoiador, preocupado com questões pessoais, em ouvir ideias e trabalhar com uma relação de confiança e amizade) e *situacional* (flexível e age conforme a situação que a organização se encontra). As características do estilo de liderança

baseadas no modelo EAEG de Melo (2004) procuram descrever o desempenho diário do líder com seus liderados no ambiente de trabalho.³

A diferença entre os roteiros de entrevista consiste no fato que de os funcionários avaliaram o estilo de liderança do gestor e o gestor avaliou seu próprio estilo de liderar, isto é, uma autoavaliação de como ele se percebe como líder.

A empresa possui apenas 1 (um) gestor (também proprietário) e 4 (quatro) funcionários (motoristas), os quais compuseram a população-alvo e amostra da pesquisa. Destaca-se que as entrevistas foram realizadas pela professora orientadora, com a preocupação de evitar possíveis viesamentos, visto que a autora do artigo trabalha na empresa em estudo. Todas as entrevistas foram realizadas fora do ambiente de trabalho dos entrevistados, para que os mesmos se sentissem confortáveis e à vontade para falarem o que realmente pensam e, assim, para que as respostas expressassem, de fato, a realidade vivenciada por eles e, sobretudo, para que tivessem a veracidade e fidedignidade necessária para uma pesquisa acadêmica e científica. Os entrevistados funcionários e gestor foram aqui denominados respectivamente com as seguintes siglas E1, E2, E3, E4 e G, respectivamente, para preservar suas identidades e manter o sigilo da pesquisa.

Ademais, como técnica complementar de coleta de dados, foi utilizada a observação participante que, segundo Richardson (2012), é uma prática onde o pesquisador não é apenas um observador da situação que está sendo analisada, mas sim, estuda e vivencia diariamente a realidade das pessoas e da organização. Para documentar as observações utilizou-se um diário de notas de campo, onde foram registrados 15 (quinze) dias de observações, não necessariamente dias sequenciais, pois optou-se por registrar, para posterior análise, os momentos em que houve interações entre gestor (líder⁴) e funcionários (liderados).

A técnica de análise de dados utilizada nesta pesquisa foi a análise de conteúdo, que consiste em um conjunto de ferramentas metodológicas que oportunizam aperfeiçoamento contínuo, aplicando-se a conteúdos expostos e profundamente variados (BARDIN, 1977). Sendo assim, seguindo as orientações de Bardin (1977), realizou-se inicialmente uma pré-análise, onde foi feita uma leitura e padronização de todas as entrevistas organizando as ideias de forma a facilitar o processo de interpretação do material coletado, logo a exploração do material na qual foi feita a categorização e codificação que conforme Bardin (1977) é a forma organizada utilizada para narração precisa das características relevantes, transformando os dados brutos em partes nas quais facilitam na compreensão de um todo e, por fim, o tratamento dos resultados e interpretações, onde foi realizada a análise propriamente dita e buscou-se compreender e comparar a percepção dos funcionários e do gestor quanto ao estilo de liderança predominante, assimilando de maneira significativa os dados brutos extraídos das entrevistas.

4 APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Esse tópico apresenta e discute os resultados da pesquisa, a fim de que se atinja o objetivo proposto. Para tanto, está dividido em dois tópicos, o primeiro com o perfil dos entrevistados onde serão apresentados os principais dados dos participantes da pesquisa, e o segundo tópico com dois itens, onde será analisado e comparado o estilo de liderança de acordo com a visão dos funcionários e do gestor.

4.1 Perfil dos Entrevistados

A Transportes Fafó é uma empresa que atua no ramo de transportes de cargas nacionais e internacionais. Fundada em julho de 2010 com sede na cidade de Santana do Livramento/RS, é

³ Destaca-se que o modelo de Melo (2004), foi desenvolvido com base nas teorias de lideranças existentes.

⁴ Nesta pesquisa, considerou-se o gestor da empresa como líder.

administrada pelo proprietário, que é também é motorista de caminhão há 29 (vinte e nove) anos, e ainda quando necessário, por motivos de urgência, falta de funcionários faz algumas viagens.

Consiste de uma empresa familiar com um quadro pequeno de colaboradores, sendo quatro motoristas, a esposa do proprietário que é responsável pelo departamento pessoal, a filha coordenando o setor financeiro e a sobrinha administrando os setores comercial e operacional, atendendo clientes, motoristas e também participando da organização das cargas.

A empresa transporta mercadorias tanto no território nacional quanto no internacional, porém, devido a maior margem de lucro, foca nos transportes internacionais, especialmente na rota Brasil - Uruguai e vice-versa. Dispõe de uma frota de 15 (quinze) veículos, sendo 5 (cinco) cavalos mecânicos, 3 (três) carretas graneleiras abertas, 1 (um) carreta sider e 6 (seis) carretas baús, e dentro de suas mercadorias mais carregadas são por exemplo, sofás, colchões, cadeiras, fogões, cobertores, travesseiros, moveis em geral, alimentos e mudanças. A empresa está assegurada com seguro de carga que é um dos documentos exigidos pela Agência Nacional de Transportes Terrestres (ANTT).

Nesta pesquisa, como já mencionado, a empresa foi tomada como estudo de caso e, para tanto, entrevistaram-se os 4 (quatro) motoristas e o proprietário que é quem faz a gestão e lidera a equipe, para assim, compreender e comparar a percepção dos mesmos quanto ao estilo de liderança predominante na organização.

Os entrevistados na pesquisa, 4 (quatro) motoristas e 1 (um) gestor/empresário, são todos do sexo masculino, com idades entre 28 e 58 anos; 4 (quatro) são naturais de Santana do Livramento (RS) e 1 (um) de Porto Alegre (RS).

No que diz respeito ao grau de escolaridade, apenas 1 (um) dos entrevistados possui o segundo grau completo, 2 (dois) têm o segundo grau incompleto, 1 (um) têm o primeiro grau completo e 1 (um) o primeiro grau incompleto. Os motoristas trabalham em média a 2 (dois) anos na empresa, sendo um deles, trabalhando há 2 (dois) meses; todos possuem mais de 6 (seis) anos de experiência em dirigir na estrada, especificamente, dirigindo caminhão. Por sua vez, o gestor possui 5 (cinco) anos de experiência como empresário e 29 (vinte e nove) anos como motorista de caminhão.

4.2 Líder versus Liderados: a percepção de estilo de liderança

Entende-se a liderança como uma habilidade de coordenar os procedimentos e as ações, ou influenciar os desempenhos físicos e/ou mentais de outros indivíduos (MAXIMIANO, 2007). Conforme estudo de Melo (2004) tomado como base nesta pesquisa, podem haver três estilos de liderança. O primeiro é o *tarefa* que se refere àquele líder mais focado no cumprimento de metas; o segundo estilo *relacionamento* que é aquele líder que prioriza o bom relacionamento e se importa com as questões pessoais de seus liderados; e, por último, o estilo *situacional* onde o líder possui flexibilidade para agir e tomar decisões de acordo com o que a situação exigir.

De modo geral, pode-se perceber que, segundo a *visão do próprio gestor*, o seu estilo de liderança predominante é o *tarefa*, visto que, o foco principal de suas ações como gestor é em prol da não interferência negativa no desempenho das atividades a serem realizadas pelos funcionários da empresa.

O gestor trabalha o bom relacionamento e tem certa preocupação com as questões pessoais de seus funcionários, mas com o objetivo de que estes fatores não prejudiquem a motivação e a execução das tarefas e, especialmente, do cumprimento de metas, como se pode verificar na fala a seguir:

G – “Sim, eu priorizo. Jamais eu coloco problemas pessoais na frente, ou seja, olho sempre o lado da empresa, mas tratamos de organizar para que fique da melhor forma para todos e que os motoristas fiquem em casa quando precisam ficar, quando tem algum problema de doença, problema com a família, mas é que às vezes, nem sempre, por se

tratar de transporte internacional que a gente trabalha, a gente consegue agradar todos”.

A fala do gestor demonstra que, apesar de considerar as questões pessoais dos funcionários, a prioridade é o cumprimento das tarefas a eles incumbidas, uma delas é a economia na estrada, considerada por ele, meta fundamental dos funcionários.

Por outro lado, não há aplicação de punições no caso de não cumprimento de alguma norma ou regra, pois, segundo o gestor, a resolução de problemas se dá de maneira mais efetiva por meio de conversas e orientações de não repetição dos erros. Conforme relata: *“Eu mostro para eles aonde que teve o erro e sempre pedindo para não se repetir, para corrigir, para anda certo, né?!”*.

Analisando o que implica ter o estilo tarefa como predominante na liderança do gestor, podem ser destacados tanto benefícios como contrapontos. Como benéfico pode-se mencionar o foco em atingir seus objetivos e metas atendendo os seus clientes com exatidão. Em contrapartida, com este estilo de liderança, a empresa poderá deixar de prover um ambiente de trabalho integrador e humano, o que muitas vezes pode se refletir em desmotivação e/ou insatisfação.

Referente ao estilo de liderança voltado para o *relacionamento*, o gestor acredita ter um bom diálogo e relacionamento com seus funcionários. Relata que considera os problemas particulares dos funcionários na hora de realizar a gestão, contudo, acredita que estes não sejam de interesse da empresa e, portanto, devam pertencer apenas a eles. Ademais, destaca que escuta as opiniões dos funcionários, mesmo que não as considere, para que eles se sintam mais valorizados.

G – “Sim, olha, na verdade às vezes eu sou tachado como bonzinho, que eu escuto muito que eu estou sempre com pena deles e tentando resolver os problemas deles que, na verdade, às vezes já não é a empresa que tem que resolver né, são eles mesmos, mas eu trato de tentar sempre ajudar eles e que anda tudo bem para as duas partes”. “[...] sempre escuto as ideias deles e a gente peneira as ideias boas e o que não dá pra se aproveitar, mas ao menos a gente escuta, porque a gente escutando eles se sentem mais valorizados”.

Pode-se observar nas falas do gestor a intenção de ser um líder preocupado com os problemas dos seus funcionários, ainda que o mesmo deixe dúvidas em relação a sua real intenção de apenas escutar seus funcionários para se sentirem valorizados e não porque, de fato, esteja totalmente interessado ou preocupado com o que eles tenham a falar, mesmo que seja alguma opinião ou ideia que traga melhorias para empresa ou, até mesmo, um problema pessoal que possam estar passando. O próprio gestor corrobora esta análise.

Conforme Cavassani et al. (2006), havendo problemas pessoais dos funcionários dependendo da gravidade e se não forem resolvidos podem implicar significativamente na empresa, pois provavelmente esse funcionário estará trabalhando desmotivado, o que poderá interferir no desempenho e produtividade das tarefas diárias. Reconhecer um funcionário além de ter benefícios para ele mesmo que estará se sentindo mais feliz, ganhará em qualidade de vida no trabalho e, conseqüentemente, poderá vivenciar uma maior satisfação na vida familiar e pessoal; é salutar para a empresa, que ganhará em dedicação e produtividade.

No que tange ao estilo de liderança *situacional* o gestor pouco demonstrou tais características - distintas formas de orientar os subordinados dependendo da situação que a organização se encontra - ou comentou à respeito ou explanou a respeito. Tão logo comentou que dependendo dos acontecimentos no dia-a-dia de trabalho, prioriza o funcionário ou o cliente.

Pode-se perceber a falta de tal estilo na gestão, não possuindo a habilidade de identificar a realidade do ambiente e agir conforme a situação implica no fato do mesmo apenas focar ao cliente e não dar a devida relevância às ideias de seus funcionários e aos seus sentimentos, o que poderá vir a impactar nas atividades realizadas por eles.

Passando para a *visão dos funcionários*, o estilo de liderança predominante do gestor é o *tarefa*, pois segundo relato de todos os entrevistados, as decisões relacionadas às atividades e processos organizacionais são sempre da gerência, podendo até ter a participação de todos, mas a confirmação final, acaba sempre ficando para o gestor, conforme relatam os entrevistados E1, E2 e E3:

E1 – “É tudo com meu patrão, é tudo com ele no caso acontece alguma coisa eu comunico a chefe, a gerente no caso e aí ela passa pra ele. E eles resolvem o que vão fazer”.

E3 – “Bom, principalmente as decisões da nossa empresa, ela é tomada com meu patrão, é o Jorge, a dona Raquel que é esposa dele, a Renata e a outra menina que é a filha do Jorge, a Ana que eu chamo Ana (risos), mas é uma decisão que é tomada em conjunto. Por eles, por eles, por eles e é como é que vou lhe dizer, a decisão tomada por eles, eu principalmente eu acato, porque um motivo, eu sou funcionário deles, então, principalmente a Renata, a Renata quando o Jorge vai viajar quem fica responsável é ela, ela toma as decisões e junto com ele também eles tomam as decisões juntos, então pra mim é um ótimo emprego, eu não posso me queixa de um troço que pra mim tá me servindo”.

E4 – “Geralmente assim, quem decide é o dono da empresa, certo, mas eu consulto a Tainara, a filha do dono que também trabalha junto na área financeira, dependendo do assunto, levo a conhecimento deles e eles levam pro dono da empresa, ou pro gerente, sei lá, e ele toma a decisão final”.

Uma das principais características que sustentam a identificação do estilo orientado a tarefa como o predominante do gestor, segundo a *visão dos funcionários*, é a orientação – excessiva – às metas, especialmente, às de horário.

O trabalho com cargas requer do motorista muita responsabilidade e paciência, inicia quando a mercadoria que está carregada no veículo aguarda em uma fronteira a liberação da Receita Federal. Quando liberado, o cliente que está aguardando a mercadoria agenda o dia e a hora que poderá recebê-la, o que, às vezes é combinado entre cliente e transportador e a transportadora com seu motorista, e, algumas vezes, o cliente é quem determina, sem questionar a transportadora sobre a viabilidade.

Conforme relatado pelos entrevistados, a empresa costuma fazer rotas fixas, por exemplo, Montevideo-Porto Alegre (aproximadamente 1.000 km e, em média, 1 dia de viagem) e São Paulo-Montevideo (1.986 km e, em média, 3 dias de viagens).

Após as definições de entrega o motorista inicia sua viagem. A transportadora foca nas possibilidades de cumprir as exigências do cliente, buscando garantir que o veículo não tenha problemas mecânicos, que o motorista esteja em condições físicas e psicológicas de dirigir (sem sono ou cansaço) e que o trânsito esteja favorável. Caso aconteça algum desses problemas citados e o motorista venha a atrasar a entrega, a transportadora deve comunicar o cliente para reagendar um novo horário ou, até mesmo, outro dia para a descarga.

Sobre isto, os motoristas relatam que o gestor costuma cobrar bastante o cumprimento dos horários de cargas e descargas nos clientes, chegando a colocar, algumas vezes, esta solicitação acima de questões de segurança e, mais ainda, de questões de ordem pessoal dos funcionários. Além disso, os funcionários destacam que, apesar de não existirem punições para o caso dessas exigências não serem cumpridas, há um posicionamento de reprovação por parte do gestor, como se verifica nas falas dos entrevistados E1, E2 e E4:

E1 – “[...] não adianta claro a gente não faz nada anormal mas eu já andei mesmo com sono saindo fora de pista e coisa e cansado e tem colegas meus que já se acidentaram já por andar cansado assim [...] tem que ser atendido é não adianta”.

E2 - “[...] sempre eles vão dar prioridade para as cargas, sempre. Isso aí é assim. Tu tá com filho doente ou uma coisa assim, tu tem que viajar, tu tá na estrada tu tem que andar [...] Só que assim, sempre que eu não conseguir cumprir um horário... que a nossa meta digamos assim, que poderia dizer que tem é a questão do horário, ele não vai te dizer, como ele mesmo diz pra nós, ele não vai ficar, não vai te punir não vai nada, mas vai ter uma resposta negativa dele, uma questão dele te dizer assim: eu não gosto que tu não chegue, mas se tu não chegar o que eu vou fazer. Só que as vezes assim a pessoa não tá se dando conta que tem a minha vida e tem o patrimônio dele, e que se eu não dormir a carga de qualquer forma não vai chegar né”.

E4 – “A gente é advertido verbalmente, não conheço outro tipo de punição até pelo tempo que eu trabalho e eu sei que não acontece, não é normal acontecer uma coisa assim muito fora da nossa realidade né, mas a única que eu conheço é advertência verbal, um puxão de orelha (risos)”.

A empresa deve avaliar com seus clientes no momento de negociação, as possibilidades de aumentar os prazos de entrega das mercadorias, oferecendo aos seus motoristas limites com tempo adequado para uma viagem tranquila, para garantir a integridade física e emocional dos mesmos. Até porque, segundo os motoristas, muitas vezes, acontece de se chegar no prazo exigido e o cliente não cumprir com o horário que marcou para iniciar o descarregamento.

O gestor antes de determinar um horário de chegada ao destino, poderia averiguar as reais possibilidades de o prazo ser cumprido, conversando e entrando em um acordo com os motoristas, e logo repassando ao cliente, para assim garantir a segurança de uma viagem tranquila e proporcionando uma tarefa que possa ser cumprida em um prazo razoável. Além disso, há de se considerar por parte do gestor que, além dos motoristas estarem com seu bem (caminhão), estão sujeitos a diversos fatores que podem ocasionar risco de vida, pois estão vulneráveis a assaltos, acidentes ou às intemperes de tempo.

Somado a isso, deve ser considerada a possibilidade de que, se por ventura, venha acontecer na viagem algum desses imprevistos e acarretar em um atraso na entrega das cargas, a empresa deverá estar preparada para uma renegociação com o cliente ou, até mesmo, considerar um novo planejamento aumentando os dias de viagem.

No que concerne ao estilo de liderança *relacionamento* todos entrevistados relatam existir um bom relacionamento com o líder, que há abertura para conversar e expor ideias: E1 – “[...] a gente se dá bem, não tem problema nenhum, a gente conversa e tudo”; E4 – “Sim, ele abre espaço para a gente dar sugestões e tá sempre aberto pra qualquer novidade que surja ou uma ideia nova, sempre é bem-vindo”.

Para E2 o gestor oportuniza a exposição de ideias, mas tem dúvidas se tais ideias serão levadas em consideração “E2 – “A gente tem dialogo, tem sim, claro que sim, só que assim, não dizendo diretamente, mas geralmente a opinião do proprietário é a que vai prevalecer, tu da tua opinião, embora ele ache que tua opinião, ele te escuta agora se ele vai agir da forma que tu pensa, é diferente”.

Somado a isso, de acordo com as falas dos funcionários E1, E2, E3 e E4 o gestor demonstra ter confiança em seus funcionários e os influencia positivamente, transmitindo entusiasmo para que a realização das tarefas seja desempenhada. Em contrapartida, em caso de resultado positivo, não tem nenhum tipo de reconhecimento por parte da gestão.

E1 – “Olha confiança é aquela coisa né, eu acredito que eles até confiam na gente e a gente neles não tem problema nenhum”.

E2 – “Sim, sim, isso eu tenho certeza, eu falo com toda a certeza, por que assim, eles confiam no teu trabalho, eles costumam dizer que, nos aqui somos uma família, mas como família[...] A questão de entusiasmo sim [...] nós temos um grupo de WhatsApp onde a gente troca mensagem e tal e, às vezes eles te ajudam ali né: não, olha, tu vai conseguir...essas coisas assim. Mensagens positivas, sim eles influenciam, só assim te

digo conversando contigo, falando contigo, eles te influenciam, não te dão nenhuma recompensa digamos por isso, aí se tu chegar a tempo tu fez a tua obrigação, se tu não chegar tu tá errado, mas eles te influenciam quanto a questão do horário. Eles te ajudam assim, digamos que no psicológico. Vai, vai tu vai conseguir! Essas coisas, mensagens normais como qualquer um diria. Ah tu consegue, mas só quem está lá pra saber o que tu passa”.

E3 – “Positivo, existe muita confiança no meu serviço e na minha pessoa. Pra mim cumprir minhas tarefas que eu tenho que cumprir o dia a dia muito bom isso aí, muito bom”.

E4 – “Sim, uma amizade e uma confiança, eu tenho certeza que eu passo confiança pra eles, assim como eles passam pra mim também”.

Por outro lado, E3 tem uma visão contrária a de E2: *“Ele é uma pessoa positiva, uma pessoa positiva como eu lhe digo ele não atazana a gente pra cumprir aquilo ali, só diz assim dá pra nós ir, dá pra nós fazer tranquilo sem estresse, esse pra mim é o positivo”.*

E necessário que o gestor entenda a importância do reconhecimento pessoal de seus liderados, caso uma meta seja cumprida, conforme corrobora a fala a seguir, o mesmo costuma elogiar seus funcionários com intuito de incentiva-los a sentirem-se mais realizados para cumprir de melhor modo os seus objetivos e metas:

G – “Sim, eu o que mais gosto é isso, quando eles fazem as coisas certas eu elogio, até mesmo porque que quando eu comecei, eu não comecei dono da empresa né, eu comecei como motorista, e eu gostava quando meu patrão vinha e me dizia alguma coisa, me dava um elogio quando eu tinha feito as coisas certas e tal”.

Percebe-se que o gestor não sabe reconhecer um funcionário, pois o mesmo deve levar em consideração a importância desse reconhecimento, e não apenas em elogiar pois é uma prática um tanto superficial, uma ação apenas para que os mesmos se sintam bem, e não alguma atitude que tenha a real importância dentro da empresa, para que os funcionários pratiquem suas tarefas com maior entusiasmo e atingir os resultados que o gestor e a empresa depositam nele.

Segundo Merlo, Traesel e Baierle (2011, p. 96) “o reconhecimento é fundamental para a preservação de sua saúde pois atua como mediador do equilíbrio entre o desgaste vivenciado no trabalho e as expectativas de retribuição, propiciando realização e prazer ao transformar o sofrimento”. Não existindo esse reconhecimento por parte do gestor os liderados podem vir a se sentirem desvalorizados, desmotivados, executando suas funções de maneira indesejada, interferindo na qualidade do trabalho, não atingindo os objetivos de forma satisfatória.

Conforme Castro e Merlo (2011) todo funcionário que está contribuindo para organização espera de certa forma essa retribuição. O que conseqüentemente estará interferindo na produtividade e cooperação dos mesmos. Pois na inexistência desse reconhecimento, a propensão dos liderados é desmobilizar-se, normalmente o faz na repulsa, apenas para cumprir com suas obrigações. (DEJOURS, 2004).

No que se refere ao estilo de liderança *situacional* apenas o funcionário E4 relata algo que pode estar relacionado a adaptação de estilo de acordo com o momento. Especificamente, o entrevistado fala que dependendo da situação o gestor se relaciona de formas diferentes com seus liderados: E4 – *“Muitas vezes de amigos e muitas vezes de patrão e empregado, mas é bom, a gente se dá bem”.*

Em relação a comparação entre líder e liderados, pode-se observar que os dois tem a mesma percepção/visão quanto ao estilo de liderança predominante na organização. Fica evidente a predominância do estilo de liderança *tarefa*, voltado para o foco nas metas, pois o gestor deixa claro ser um líder que prioriza a realização de prazos e das metas.

Esta análise conclusiva a partir das entrevistas com o gestor e os funcionários é reiterada pelas observações participantes realizadas na empresa em estudo. Percebeu-se que o gestor enfatiza o trabalho e as tarefas, os aspectos técnicos das funções, centralizando as decisões finais apenas a ele mesmo, não aplicando punição, mas demonstrando forte descontentamento ao não cumprimento de alguma tarefa, norma ou regra e exigindo resultados em primeiro lugar, principalmente no que diz respeito a prazos de horários. Este de fato é o seu perfil de liderança que acredita que, atuando e gerindo de tal forma a organização só tende a crescer.

Os liderados percebem no líder o mesmo estilo orientado para *tarefa*, apesar do bom relacionamento entre eles e de ser uma empresa pequena e familiar, onde existe um bom diálogo entre todos e os funcionários tem abertura para expor suas ideias, ainda assim o líder enfatiza prioritariamente as cargas e deixa claro para os seus funcionários o mesmo, conforme falas do G e E2: G – *“Sempre, a gente prioriza o melhor para a empresa e para o cliente [...] Sim, eu priorizo, jamais eu coloco problemas pessoais na frente, ou seja, olho sempre o lado da empresa”*. E2 – *“[...] sempre eles vão dar prioridade para as cargas, sempre! Isso aí é assim, tu tá com filho doente, uma coisa assim, tu tem que viajar tu tá na estrada, tu tem que andar”*.

Assim, o ponto que melhor representa esta visão para ambos, gestor e funcionários, é o destaque às metas das cargas e, principalmente, o cumprimento dos horários estar acima de qualquer questão, até mesmo de aspectos que expõem os funcionários e os coloca em risco de vida.

O líder orientado para a tarefa visa manifestar comportamentos priorizando o trabalho do liderado ou grupo, evidenciando o cumprimento de prazos, os padrões de qualidade e a contenção de custos desnecessários; persiste no dever de cumprir as metas, e vencer a concorrência ou as atividades e funções que lhe foi atribuído; apresentando e deixando claro aos seus liderados as responsabilidades individuais e estabelecendo as tarefas para pessoas específicas (MAXIMIANO, 2000).

Conclusivamente, entende-se que líder e liderados, percebem a liderança da organização em estudo como aquela que prioriza tarefas, não prioriza as relações humanas interpessoais e intergrupais, mantém uma comunicação superficial com seu grupo e não compartilha saberes e ideias. Por outro lado, foca em bons resultados, metas e satisfação total do cliente.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Com a elaboração do presente trabalho de conclusão de curso objetivou-se compreender e comparar a percepção dos funcionários e do gestor de uma empresa de transporte quanto ao estilo de liderança predominante. Para tanto, seu desenvolvimento se deu por meio de um estudo de caso, onde, pode-se analisar o cenário da organização, e assim evidenciou-se o objetivo desta pesquisa.

A partir das análises das entrevistas e das observações participantes, foi possível atingir resultados significativos com a pesquisa e pode-se chegar a algumas conclusões relacionadas à percepção do gestor e dos funcionários quanto ao estilo de liderança predominante na organização.

Depreendeu-se que, na percepção do gestor, há primazia das tarefas e aos desejos dos clientes, pois este possui a visão de que o primordial são as questões que envolvem benefícios a empresa e satisfação do cliente. Entende-se que este resultado se dê pelo fato de se tratar de uma transportadora e, portanto, ter como objetivo o transporte de mercadorias em um menor tempo possível, estabelecendo metas e focando nos cumprimentos de prazos, e desta forma, destacar-se no mercado garantindo maior rentabilidade para empresa. Assim, para o próprio gestor, seu estilo de liderança é orientado para a tarefa.

Os funcionários possuem a mesma percepção, pois destacam que o gestor possui intensa preocupação com o cumprimento das metas, com foco no trabalho, não levando em consideração ideias, ainda que mantenha boas relações e um diálogo aberto com seus liderados, que sinta necessidade de atender alguns sentimentos e problemas pessoais e que existam relações de amizade e confiança entre eles; o que confirma o estilo orientado para tarefa.

Assim, comparando as duas visões conclui-se que tanto líder quanto liderado tem a mesma percepção em relação ao estilo de liderança predominante na empresa, o estilo de liderança denominado “tarefa”. Conclusivamente, verificou-se que embora não haja uma diferença de percepção de estilo de liderança entre líder e liderados, por vezes o gestor tenta ter algumas ações para que seja visto com uma aparência de estilo de líder orientado ao relacionamento, isto é, podendo ser visto, nestes momentos, como um líder de estilo situacional. Porém, é uma tentativa consciente do gestor e não uma atitude fatídica (vide entrevistas e observações realizadas).

Cabe elucidar que, verificaram-se algumas limitações no estudo, dentre elas a dificuldade de fazer as anotações no diário de campo, visto que por se tratar de uma empresa pequena, com número reduzido de funcionários, não há muita interação entre líder e liderado, a interação que existe é na maioria das vezes por telefone, uma vez que os funcionários estão na maior parte do tempo viajando.

Com a elaboração do presente estudo e à título sugestivo, permeia o desejo de que esta pesquisa seja aplicada em demais empresas da área de transporte, para que os resultados possam ser comparados e, assim, verificar realidades e problemas semelhantes. Considera-se de extrema importância que nesses casos as empresas fiquem atentas aos seus funcionários, pois este é um trabalho que requer muita responsabilidade e atenção, visto que envolve não só o transporte de cargas, mas a vida dos funcionários e demais pessoas nas estradas por onde eles passam.

REFERÊNCIAS

ADAIR, J. **Chefiar ou liderar? Seu sucesso depende dessa escolha**. São Paulo: Futura, 2005.

BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 1977.

BERTANI, I. F.; BARRETO, S. A. P. **A transformação no mundo de trabalho e as consequências na subjetividade dos indivíduos**. Katalysis, Florianópolis, v. 7, n. 2, p. 203-207, 2004.

CASTRO, T. C. M.; MERLO, A. R. C. Reconhecimento e saúde mental na atividade de segurança pública. *Psico*, Porto Alegre, PUCRS, v. 42, n. 4, p. 474-480, out/dez. 2011.

CAVASSANI, A. P.; CAVASSANI E. B.; BIAZIN C. B. **Qualidade de vida no trabalho: fatores que influenciam as organizações**, XIII SIMPEP, Bauru, 2006.

DEJOURS, C. Trabalho, Subjetividade e Ação. **Revista Produção**, v. 14, n. 3, set./dez. 2004.

FIGUEIREDO, C. M.; SABOYA M. C. L. Um estudo sobre o crescimento da liderança feminina na área de logística da empresa WalMart Brasil. **E-FACEQ: revista dos discentes da Faculdade Eça de Queirós**, Jandira, v. 4, n. 5, 2015.

FLICK, U. (2009). **Introdução à pesquisa qualitativa** (3ª ed., J. E. Costa, Trad.). São Paulo: Artmed. (Obra original publicada em 1995)

GERHARDT, T. E.; SILVEIRA D. T. **Métodos de pesquisa**. 1ª ed. Porto Alegre: Editora da UFRGS, 2009.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4ª ed. São Paulo: Atlas, 2002.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6ª ed. São Paulo; Atlas; 2012.

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

MARCONI, M. A.; LAKATOS, E. M. **Técnicas de pesquisa.** 7^a ed. 6.reimpr. - São Paulo: Atlas, 2012.

MAXIMIANO, A. C. A. **Teoria geral da administração:** da escola científica à competitividade na economia globalizada. 2^a ed. São Paulo: Atlas, 2000.

MAXIMIANO, A. C. A. **Teoria geral da administração:** da revolução urbana à revolução digital. 6 Ed. São Paulo: Atlas, 2007.

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

MERLO, A. R. C.; TRAESEL, E.S.; BAIERLE, T. C. **Trabalho imaterial e contemporaneidade:** um estudo na perspectiva da Psicodinâmica do Trabalho. *Arquivos Brasileiros de Psicologia*; Rio de Janeiro, 63 (no.spe.): p. 1-104. 2011.

MORASTONI, J. **Múltiplas competências para os profissionais da educação.** 1. Ed. Curitiba: IESDE Brasil S/A, 2014.

RICHARDSON, R. J. et al. **Pesquisa social:** Métodos e Técnicas. 3.ed.- 14 reimpr.- São Paulo: Atlas, 2012.

ROBBINS, S. P.; JUDGE, T. A.; SOBRAL, F. **Comportamento organizacional.** 14. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall. 2010.

SCHEIN, E. H. **Cultura organizacional e liderança.** 1. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

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

STEFANO, S. R.; GOMES FILHO, A. C. Estilos de liderança: um estudo comparativo entre empresas de transportes. **Revista Capital Científico - Eletrônica**, v. 2, n. 1, p. 127-145, 2004.

TOMEI, P. A.; RICHEL L. Estilo de liderança e desempenho organizacional: uma descrição comparativa entre duas empresas, **Contabilidade, Gestão e Governança** Brasília, v. 19, n. 1, p. 108-125, 2016.

VARGAS, K. F. 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.

WEBBER, A. C. M. **Afinal, onde estão os líderes?** Porto Alegre: Bookman, 2010.

WOLFF, L.; CABRAL, P. M. F.; LOURENÇO, P. R. M. R.S. O papel da Liderança na Eficácia de Equipes de Trabalho. **Revista Gestão & Tecnologia**, Pedro Leopoldo, v. 13, n. 1, p. 177-204, 2013.

YIN, R. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

APÊNDICE A – Roteiro de Entrevista

Este roteiro de entrevista pertence ao Trabalho de Conclusão de Curso de Graduação em Administração da Universidade Federal do Pampa (UNIPAMPA), orientado pela Prof.^a. Katiuscia Schiemer Vargas, e tem como objetivo identificar e comparar a percepção dos funcionários e do gestor de uma empresa de transporte quanto ao estilo de liderança predominante.

As respostas aqui descritas são de caráter sigiloso, não existem respostas certas, sinta-se à vontade para responder, pois o importante é responder de maneira sincera.

1º Bloco: Perfil sociodemográfico e ocupacional do entrevistado:

1. Sexo;
1. Naturalidade;
2. Grau de escolaridade;
3. Profissão;
4. Tempo de serviço na empresa;

2º Bloco: Estilo de Liderança:

1. Como são tomadas as decisões aqui na empresa? Existe a participação de todos nas decisões da empresa?
2. Você acredita que a gestão da empresa prioriza o trabalho e a tarefa ou as questões pessoais e de relacionamento? Explique.
3. A gestão da empresa prioridade a prazos e cumprimento de metas? Explique.
4. A gestão da empresa deixa claro a responsabilidade de cada um nas tarefas?
5. A gestão da empresa é rígida ou aplica algum tipo de punição ao não cumprimento de normas e regras? Comente.
6. A gestão da empresa costuma cobrar resultados? Comente.
7. Como é o seu relacionamento com o seu gestor?
8. Existe bom diálogo entre chefe e funcionários?
9. Há abertura pra você expor suas ideias e opiniões em relação ao trabalho?
10. Existe uma relação de amizade e confiança?
11. Ele demonstra interesse aos seus sentimentos e problemas particulares?
12. Como a gestão age frente a falhas na execução das atividades?
13. A empresa ou gestor lhe influencia positivamente, transmitindo entusiasmo para a realização das tarefas?
14. A empresa ou gestor deposita confiança nas tarefas realizada por você?

APÊNDICE B – Roteiro de Entrevista

Este roteiro de entrevista pertence ao Trabalho de Conclusão de Curso de Graduação em Administração da Universidade Federal do Pampa (UNIPAMPA), orientado pela Prof.^a Me. Kátiuscia Schiemer Vargas, e tem como objetivo identificar e comparar a percepção dos funcionários e do gestor de uma empresa de transporte quanto ao estilo de liderança predominante.

As respostas aqui descritas são de caráter sigiloso, não existem respostas certas, sinta-se à vontade para responder, pois o importante é responder de maneira sincera.

1º Bloco Perfil sociodemográfico e ocupacional do entrevistado:

1. Sexo;
2. Naturalidade;
3. Grau de escolaridade;
4. Profissão;
5. Tempo de serviço na empresa;

2º Bloco Estilo de Liderança:

1. Como são tomadas as decisões aqui na empresa? Existe a participação de todos nas decisões da empresa?
2. Você acredita que a sua gestão na empresa prioriza o trabalho e a tarefa ou as questões pessoais e de relacionamento? Explique.
3. A gestão da empresa prioriza prazos e cumprimento de metas? Explique.
4. A gestão da empresa deixa claro a responsabilidade de cada um nas tarefas?
5. A gestão da empresa é rígida ou aplica algum tipo de punição ao não cumprimento de normas e regras? Comente.
6. A gestão da empresa costuma cobrar resultados? Comente.
7. Como é o seu relacionamento com os seus funcionários?
8. Existe bom diálogo entre você e funcionários?
9. A empresa dá abertura para os seus funcionários exporem suas ideias e opiniões em relação ao trabalho?
10. Existe uma relação de amizade e confiança entre vocês?
11. Existe algum tipo de interesse aos sentimentos e problemas particulares de seus funcionários?
12. Qual sua reação frente a falhas na execução das atividades?
13. A empresa utiliza medidas que influenciem seus funcionários positivamente, transmitindo entusiasmo para a realização das tarefas?
14. A empresa deposita confiança nas tarefas realizadas por seus funcionários?