



ESTILOS DE LIDERANÇA: UMA APROXIMAÇÃO DO TEMA LIDERANÇA COM O SETOR DE VENDAS DE SANTA CRUZ DO SUL E REGIÃO

LEADERSHIP STYLES: AN APPROXIMATION OF THE LEADERSHIP THEME WITH THE SANTA CRUZ DO SUL SALES AREA AND REGIO.

Samuel Rocha Marques da Silva¹
Ana Paula Angelin²

RESUMO

A liderança tem sido um tema muito debatido nas empresas, pois é através de uma boa gestão que o líder consegue aumentar a produtividade e a confiança da sua equipe. Assim, esta pesquisa tem por objetivo analisar quais são os principais estilos de liderança presentes no setor de vendas de Santa Cruz do Sul e região, percebidos pelos acadêmicos do curso de Administração da Faculdade Dom Alberto, bem como por seus respectivos gestores. Com uma metodologia de pesquisa quantitativa, os dados foram coletados através da aplicação de um questionário voltado aos acadêmicos do curso de Administração da Faculdade Dom Alberto e seus gestores. De acordo com os resultados, identificou-se maior predominância do fator gerencial situacional e relacionamento no setor comercial de Santa Cruz do Sul e região, na percepção de líderes e liderados, respectivamente. Contudo, é saliente mencionar também a presença do modelo gerencial tarefa no setor, considerado principalmente pelos liderados, porém, em menor grau de destaque e com maior variabilidade de respostas.

Palavras-chave: liderança, líder, estilos de liderança, vendas.

ABSTRACT

Leadership has been a hotly debated topic in companies, as it is through good management that the leader is able to increase the productivity and confidence of his team. Thus, this research aims to analyze which are the main leadership styles present in the sales sector of Santa Cruz do Sul and region, perceived by the academics of the Business Administration program of Faculdade Dom Alberto, as well as by their respective managers. With a quantitative research methodology, data were collected through the application of a questionnaire aimed at academics in the Business Administration program of Faculdade Dom Alberto and its managers. According to the results, a greater predominance of the situational and relationship management factor was identified in the commercial sector of Santa Cruz do Sul and region, in the perception of leaders and followers, respectively. However, it is worth mentioning also the presence of the task management model in the sector, considered mainly by the followers, however, in a lesser degree of prominence and with greater variability of responses.

Keywords: leadership, leader, leadership styles, sales.



INTRODUÇÃO

O presente estudo está voltado para a área da liderança, um tema contemporâneo e de extrema relevância, devido a sua importância para a produtividade e o sucesso de qualquer organização atuante no mercado. Para Maximiano (2014), liderança é a capacidade pessoal de unir e influenciar pessoas para a realização de objetivos estabelecidos por uma organização.

Atualmente, o papel do líder nas empresas e seu estilo de liderança são fatores fundamentais, afinal, é através do gestor e do esforço dos colaboradores que serão alcançadas inúmeras metas e objetivos organizacionais. Assim, compreende-se que ser líder é o processo de guiar um grupo de pessoas. É a habilidade de motivar e influenciar os colaboradores, para que os mesmos contribuam da melhor forma para os objetivos do grupo ou da organização (CHIAVENATO, 2014).

Antigamente, as empresas tinham grande preocupação apenas com o lucro e a produção, e, por consequência, deixavam seus funcionários em segundo plano. Chiavenato (2014) salienta que, no passado, para as empresas, os funcionários eram considerados apenas como um recurso de produção. Porém, com o tempo, inúmeras organizações passaram a ter outra visão, e perceberam que as pessoas são o diferencial competitivo de qualquer negócio, devido a sua capacidade e capital intelectual.

Tendo em mente essa nova percepção, organizações de variados setores sentiram a necessidade de buscar e preparar pessoas mais compatíveis com as características de que o cargo de liderança carece, para, assim, ter-se um líder preparado e capacitado, para motivar, inspirar e ser capaz de conduzir. A partir disso, o presente estudo tem como problema de pesquisa: Quais são os principais estilos de liderança presentes no setor de vendas de Santa Cruz do Sul e região, percebidos pelos acadêmicos do curso de Administração da Faculdade Dom Alberto, bem como por seus respectivos gestores?

Assim, visando alcançar o objetivo geral que é identificar os principais estilos de liderança presentes no setor de vendas de Santa Cruz do Sul e região, percebidos pelos acadêmicos do curso de Administração da Faculdade Dom Alberto, bem como por seus respectivos gestores, foram traçados os seguintes objetivos específicos: estabelecer o perfil dos respondentes, levantar os principais estilos de liderança percebidos pelos participantes, identificar quais perfis de liderança se destacam na percepção de líderes e identificar quais perfis de liderança se destacam na percepção dos liderados.

Para conseguir-se gerenciar com êxito, é necessário um aporte de conhecimento acerca da percepção dos liderados sobre a postura de seus líderes, como forma de alinhar expectativas e ajustar comportamentos. Dessa forma, suas principais contribuições estão voltadas para o aperfeiçoamento dos líderes, como também para o conhecimento das pessoas, em relação aos vários estilos de liderança existentes atualmente. Desse modo, a pesquisa se justifica pela busca de compreensão do tema liderança e pelo impacto que a mesma causa no comprometimento e motivação dos funcionários.

1 REFERENCIAL TEÓRICO



1.1 Liderança

Atualmente, devido à globalização, o mundo está cada vez mais competitivo, com empresas buscando constantemente se diferenciar de seus concorrentes, com o objetivo de se destacar e atingir o tão almejado sucesso. Com essa premissa, a área da liderança surge como uma forma de diferenciar e também melhorar o desempenho e a qualidade de uma organização. A liderança pode ser compreendida como a arte de influenciar, motivar e inspirar pessoas, visando o cumprimento de metas (SOARES, 2015).

Tendo em mente seu conceito, compreende-se que liderança é o processo de conduzir e guiar um grupo de pessoas na direção dos objetivos e metas estabelecidos por uma organização. Lacombe (2013) ainda acrescenta que as empresas não devem deixar de lado uma boa gestão de liderança, pois é através da mesma que uma organização conseguirá atingir o sucesso e, conseqüentemente, aumentar e garantir sua sobrevivência.

Assim, finaliza-se reforçando-se que o processo de liderança é essencial em qualquer organização, devido a este estar relacionado diretamente com os colaboradores, principais responsáveis pelos resultados de uma empresa. Dessa forma, é notório que para liderar-se uma equipe, primeiro o gestor precisa conhecer os colaboradores e compreender que cada pessoa possui personalidade, necessidades e objetivos diferentes (CHIAVENATO, 2006).

1.2 Estilos de liderança

Presentemente, grandes líderes se encontram em um incessante processo de mudança e aperfeiçoamento, em virtude do alto grau de exigência das empresas. Com a finalidade de se alcançar melhores resultados, Chiavenato (2012) enfatiza que os líderes devem atuar utilizando constantemente diferentes estilos de liderança para guiar uma equipe. O referido autor ainda salienta que é muito importante avaliar o perfil dos liderados, para, assim, de acordo com o perfil de cada colaborador, exercer-se o estilo de liderança mais adequado, com o objetivo de prevenir falhas.

Em outras palavras, estilo de liderança é entendido como a forma como os líderes se comportam ou agem com seus colaboradores e o que fazem para influenciar e conseguir que os mesmos realizem as atividades estabelecidas. Segundo Banov (2015), o modelo a ser utilizado para conduzir uma equipe deve variar de acordo com a situação, grupo e tarefa a ser realizada.

No passado, quando foram iniciados estudos a respeito desse assunto, White e Lippit (1939) consideravam a existência de apenas três estilos básicos de liderança propostos inicialmente, que eram a autoritária, liberal e democrática. Porém, posteriormente, alguns autores identificaram características de lideranças que vão além dos três estilos básicos propostos inicialmente. Dentre os principais modelos de liderança, Maximiano (2014) ressalta o estilo situacional, devido a sua capacidade de adaptação e mudança dentro de uma organização.

Seguidamente, será apresentado o modelo de liderança autocrático, um estilo em que o líder está mais concentrado nas tarefas, centralizando o poder de tomada de decisão.



1.2.1 Liderança autocrática

A liderança autocrática é um estilo que pode ser caracterizado pelo fato de o líder ter maior controle, sobre praticamente todas as decisões, e por raramente consultar opiniões da equipe. Assim, tendo em mente sua natureza, compreende-se que no modelo de liderança autocrática, o líder estabelece o que deve ser realizado sem a participação dos colaboradores. Ou seja, é o líder quem determinará o que cada liderado irá desempenhar e as técnicas que serão utilizadas, a fim de se realizar a tarefa estabelecida (RIBEIRO, 2016).

Segundo Maximiano (2017), o líder autocrático raramente solicita opiniões, ideias ou sugestões de seus liderados. Uma vez que, em sua percepção, os mesmos não têm capacidade de tomar decisões sem o seu auxílio e, por essa razão, devem apenas desempenhar o que lhes foi atribuído.

Após a compreensão das definições e características que possuem a liderança autocrática, será exposto posteriormente o estilo democrático, um modelo que caracteriza o líder como uma pessoa mais participativa.

1.2.2 Liderança democrática

A liderança democrática é um modelo que visa envolver todos os membros da equipe na tomada de decisão, planos e metas empresariais. O líder divide a tarefa de liderança com seus colaboradores, de modo que todos possam expressar suas ideias e opiniões e dar sugestões de melhorias. Segundo Maximiano (2017), nesse modelo, existe uma divisão do poder entre líder e liderados, no qual todos exercem influência na tomada de decisão.

Assim, quanto mais as decisões forem influenciadas pelos membros da equipe, mais democrático é o comportamento ou estilo do líder (MAXIMIANO, 2017).

Ulteriormente, será apresentado o estilo de liderança liberal. Como o próprio nome diz, é um modelo em que o gestor dá maior liberdade para os colaboradores nos processos e atividades organizacionais.

1.2.3 Liderança liberal

O modelo de liderança liberal, ou *laissez-faire*, é um estilo em que o gestor busca não se impor aos colaboradores, dando total liberdade para que os mesmos tomem decisões e dividam as tarefas. De acordo com Ribeiro (2016), esse estilo de liderança é compreendido como liberdade total, no qual o grupo toma decisões com mínima participação do líder.

Dessa maneira, é saliente que o líder liberal transfere quase toda a sua autoridade para os liderados, conferindo-lhes o poder de tomar decisões e de dividir as tarefas a serem realizadas. Diante do exposto, enfatiza-se que quanto mais o líder delegar decisões para os seus liderados, mais liberal é seu comportamento (MAXIMIANO, 2017).

Após conhecer-se o modelo de liderança *laissez-faire*, será exposto o estilo situacional, um modelo em que o líder busca moldar-se de acordo com a equipe, situação e atividade a ser desenvolvida pelos colaboradores.

1.2.4 Liderança situacional

A liderança situacional é um estilo em que o líder é quem toma as decisões, buscando adaptar seu comportamento de acordo com o momento vivido por



seus colaboradores. No tangente a esse estilo, Maximiano (2017), afirma que, para ser eficaz, o estilo deve se ajustar com a situação apresentada, pois, em sua visão, esta é a essência desse modelo.

Assim, compreende-se que o líder situacional é aquele que consegue se adaptar a vários contextos, de forma ágil, a fim de reduzir problemas o mais rápido possível, visando não comprometer os resultados (MAXIMIANO, 2017).

Na prática, o líder pode se basear em todos os estilos de liderança para atuar, porém, de acordo com a situação, o perfil da sua equipe e a tarefa a ser realizada. Desse modo, entende-se que o principal desafio de um líder é saber quando aplicar cada estilo (CHIAVENATO, 2012).

1.3 Estilos relacionamento, tarefa e situação

Em estudo realizado por Mello (2004) sobre a Escala de Avaliação do Estilo Gerencial (EAEG), verificou-se a interferência de três fatores sobre o estilo de liderança e comportamento gerencial. Tais fatores se referem aos estilos voltados a relacionamento, tarefa e situação.

Acerca do modelo relacionamento, identifica-se neste maior atenção às relações entre líder e liderado. Na concepção de Mello (2004), esse fator pode ser caracterizado pelas relações interpessoais, tais como apoio, orientação, etc.

Com natureza semelhante, esse fator gerencial condiz com a liderança democrática, conforme descrito por Bonome (2008) e Maximiano (2017), que salientam que, nesse estilo, os líderes buscam se portar de forma mais ativa e focar os relacionamentos. Ainda a respeito do fator gerencial relacionamento, é possível relacioná-lo também com o estilo de liderança liberal, pois o mesmo busca ter um relacionamento de maior amizade, companheirismo e confiança (MAXIMIANO, 2017).

No que tange ao fator tarefa, Mello (2004) explana que, o líder deve estruturar e definir o seu papel, assim como o de seus colaboradores. Nesse modelo gerencial, o gestor foca o trabalho como um todo.

Análoga em alguns aspectos, a liderança autocrática é descrita como um estilo com maior ênfase nos resultados, ou seja, o líder se volta mais ao atingimento das metas, decidindo também o que cada liderado irá desenvolver, a fim de alcançar esse fim (MAXIMIANO, 2017; RIBEIRO 2016).

E para finalizar, com relação ao estilo gerencial situação, Mello (2004) destaca que, nesse modelo, o líder tem a habilidade e capacidade de se adaptar à situação. Ou seja, mudar o seu comportamento de acordo com as necessidades e motivos de seus liderados.

Podendo ser relacionada a esse fator, a liderança situacional pode ser caracterizada como um modelo em que o líder deve se ajustar constantemente para ser eficaz. Ou seja, a palavra-chave para o sucesso nesse estilo é variação (CHIAVENATO, 2014, MAXIMIANO, 2017).

No capítulo de apresentação dos procedimentos metodológicos da presente pesquisa, será abordada com maior ênfase a Escala de Avaliação do Estilo Gerencial (EAEG), construída e validada por Mello (2004), visto que esta foi utilizada para a realização e aplicação do questionário.

1.4 Setor de vendas e estilos de liderança



Na contemporaneidade, está cada vez mais claro, devido á forte concorrência no mercado, que as empresas, sejam estas de setor público ou privado, varejistas ou atacado, estão em constante processo de mudança, com o objetivo de ajustar-se aos diferentes perfis de clientes e conseguir atingir metas e objetivos estabelecidos. Assim, Chiavenato (2016) enfatiza que as pessoas, funcionários e organizações estão atualmente em um contínuo e incessante processo de interação, visto que estão interligados e necessitam uns dos outros para o atingimento de resultados.

E para chegar-se a esses fins, geralmente, as organizações passam a utilizar técnicas de liderança (mais especificamente, estilos de liderança) para auxiliar os funcionários no processo de vendas, visto que é um diferencial na hora de atrair consumidores. Assim, compreende-se que os funcionários têm papel de grande importância no processo de vendas, e os mesmos devem ter consciência da magnitude desse processo, uma vez que as empresas necessitam de pessoas para existir e, por consequência, alcançar o tão almejado sucesso (CHIAVENATO, 2016).

Pode-se dizer que vendas é uma das profissões mais antigas do mundo. Cobra (2012) salienta que venda é a arte de comunicar-se e de relacionar-se com pessoas, com o objetivo de conquistar e reter novos clientes, para, assim, transformá-los em consumidores por mais tempo de determinada organização.

Tendo em vista a concepção de estilos de liderança como a forma que um líder se comporta ou se relaciona com seus subordinados, ou, ainda, a maneira com que o gestor influencia seus liderados, entende-se que o comportamento do líder pode definir o sucesso e a longevidade de uma empresa (MAXIMIANO, 2009; CHIAVENATO, 2014). Da mesma forma, a venda pode ser compreendida como a ação de influenciar e induzir pessoas, assim como se faz no processo de liderança. Entretanto, cada estilo de liderança pode influenciar de forma positiva ou negativa o comportamento dos funcionários e o desenvolvimento da atividade a ser desempenhada pelos mesmos.

Após o entendimento da relação existente entre os dois temas, finaliza-se salientando que venda é uma ciência, uma arte e uma técnica. De acordo com Chiavenato (2014), no momento de se realizar uma venda, é preciso estudar e ter habilidades para aplicar técnicas, com o objetivo de se conseguir induzir ou influenciar os possíveis clientes a comprarem. Contudo, isso irá depender totalmente do comportamento do líder, do estilo que ele utilizou e da forma como os liderados receberam as informações (CHIAVENATO et al, 2014).

2 METODOLOGIA

O presente estudo está voltado para a área de liderança, um tema imprescindível devido a sua relevância para a consecução dos objetivos organizacionais (Chiavenato, 2006). Nesse sentido, tem-se como objetivo verificar quais são os principais estilos de liderança presentes no setor de vendas de Santa Cruz do Sul e região, percebidos pelos acadêmicos do curso de Administração da Faculdade Dom Alberto, bem como por seus respectivos gestores.



Diante disso, o estudo se caracteriza como uma pesquisa de natureza exploratória. De acordo com Gil (2017), esse tipo de pesquisa tem por finalidade proporcionar maior familiaridade com o problema, ou seja, torná-lo mais explícito, a fim de construir hipóteses.

A abordagem que melhor se aplica à pesquisa é a quantitativa, uma vez que o estudo se apoiou em instrumentos estatísticos na construção da análise dos resultados. Segundo Malhotra (2019), a pesquisa quantitativa busca quantificar os dados e aplicar alguma forma de análise estatística para, assim, ter-se maior precisão nos dados coletados.

Para a coleta de dados, contou-se com o auxílio da Escala de Avaliação do Estilo Gerencial (EAEG), a fim de levantar a ocorrência dos fatores gerenciais tarefa, relacionamento e situação entre a amostra pesquisada. Acerca da amostra, conseguiu-se 69 acadêmicos de uma população de 290 alunos matriculados no curso de Administração, e também cinco gestores.

Os resultados foram obtidos por meio de dois questionários, um aplicado com os acadêmicos do curso de Administração da Faculdade Dom Alberto, e outro com seus respectivos líderes (aplicados mediante o intermédio dos acadêmicos). De acordo com Gil (2019), o questionário é compreendido como uma técnica de investigação composta por um conjunto de questões que são submetidas a determinadas pessoas com o objetivo de obter informações.

Os instrumentos foram aplicados com o objetivo de realizar-se uma comparação entre as respostas de ambos, com fins de identificação dos estilos de liderança predominantes na percepção de líderes e liderados no setor comercial de Santa Cruz do Sul e região. Para tanto, contou-se com o auxílio do Google Forms, uma ferramenta que serve para criar formulários *online* e tabular dados. Os questionários foram aplicados tanto em forma impressa (a maioria), como também *online*.

Escala de Avaliação do Estilo Gerencial (EAEG)

Para a realização da pesquisa, utilizou-se para a coleta de dados uma escala de avaliação do estilo gerencial (EAEG), construída e validada por Mello (2004). A escala tem 19 itens, agrupados nos três fatores gerenciais mencionados na revisão de literatura: tarefa, relacionamento e situação.

Fatores Gerenciais da Escala de Avaliação do Estilo Gerencial (EAEG)

Fatores	Itens
Relacionamento	1. É atencioso (a) no relacionamento com subordinados; 2. É compreensível com as falhas e erros dos subordinados; 5. Interessa-se pelos sentimentos dos subordinados; 6. Demonstra respeito pelas ideias dos subordinados; 10. Estimula os subordinados a darem opiniões sobre o trabalho; 11. Estimula a apresentação de novas ideias no trabalho; 13. Demonstra confiança nos subordinados; 16. Mostra-se acessível aos subordinados; 19. Encontra tempo para ouvir os membros do grupo.
Tarefa	4. Põe o trabalho em primeiro lugar; 7. É rígido (a) no cumprimento dos prazos estabelecidos; 8. Valoriza a disciplina e a subordinação (hierarquia); 12. Indica aos membros do grupo as tarefas específicas de cada um;



	14. Pede que os membros do grupo sigam normas e regras estabelecidas; 17. Valoriza o respeito à autoridade.
Situação	3. Dá maior ou menor liberdade de trabalho aos subordinados dependendo da sua disposição para realizar a tarefa; 9. Dá liberdade de trabalho aos subordinados que se mostram seguros diante da tarefa a ser executada; 15. Dá maior ou menor liberdade de trabalho aos subordinados, dependendo da sua competência para realizar a tarefa; 18. Dá liberdade de trabalho aos subordinados que se mostram motivados para executar a tarefa.

Fonte: Mello (2004).

Ainda no que diz respeito ao questionário, foi utilizada também uma escala do tipo Likert de cinco pontos (1 = nunca age assim; 2 = raramente age assim; 3 = ocasionalmente age assim; 4 = frequentemente age assim; e 5 = sempre age assim) para o levantamento dos resultados descritos a seguir.

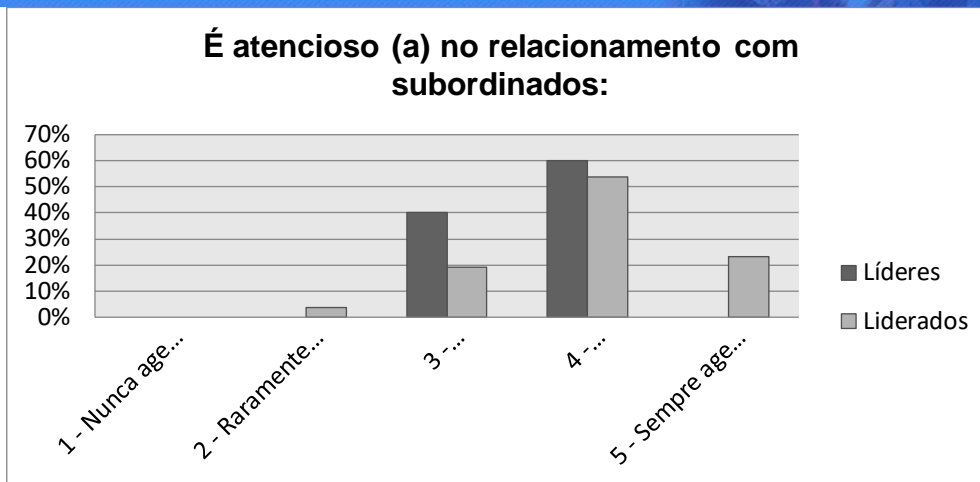
3 DESCRIÇÃO, ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

A Faculdade Dom Alberto conta atualmente com aproximadamente 290 alunos matriculados no curso de Administração. Com isso, obteve-se uma amostra de 69 acadêmicos como participantes da pesquisa.

Dos 69 acadêmicos que responderam o questionário, 55% são do sexo feminino, e 45%, do sexo masculino, com idades variando entre 21 e 30 anos. A respeito da escolaridade dos mesmos, pode-se afirmar que dos 69 liderados, 84% tem ensino médio completo e todos estão cursando o ensino superior atualmente na instituição, sendo 70% do município de Santa Cruz do Sul. O restante da amostra pesquisada de liderados já possui outra formação acadêmica, além de estar cursando atualmente Administração.

Em relação à amostra de líderes, obteve-se a participação de cinco gestores, sendo 80% do sexo masculino e 20% do feminino. A respeito de suas idades e escolaridade, todos estão na faixa de 21 a 50 anos, a maioria possui ensino médio completo e apenas um tem ensino superior e especialização MBA. No que tange à escolaridade dos gestores, nota-se que a formação acadêmica não parece ser vista como um fator essencial para a progressão de carreira nesse setor na amostra pesquisada.

Abaixo, serão apresentados os resultados da pergunta que menciona a atenção que o líder tem no relacionamento com os membros de sua equipe. A partir disso, analisando as respostas dos gestores e subordinados, expõe-se que frequentemente o líder se porta de maneira atenciosa.

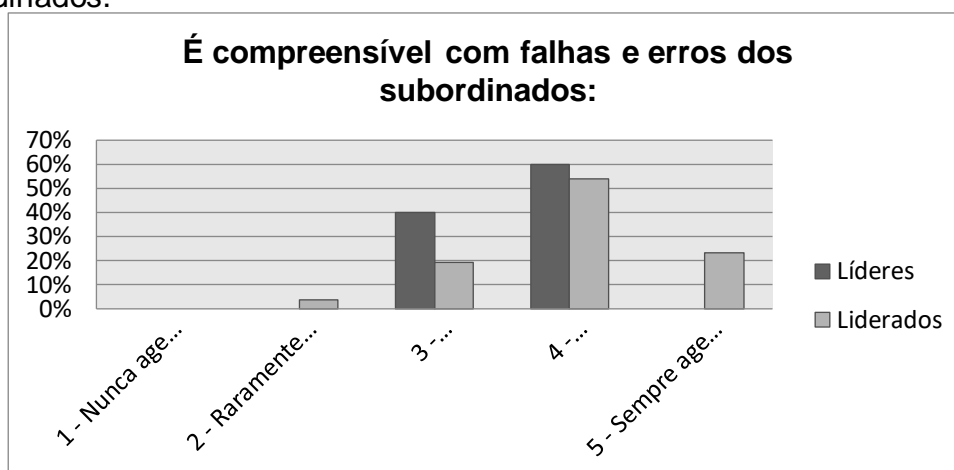


Fonte: Elaborado pelo autor, 2019.

Notou-se concordância nas respostas de gestores e liderados quando questionados sobre a atenção que o líder tem no relacionamento com subordinados. Deixando claro que atualmente precisa haver bom relacionamento entre líder e subordinados, visto que é um fator essencial para aumentar a motivação e, conseqüentemente, atingir melhores resultados.

Através dos dados, conseguiu-se identificar que mais de 50% dos liderados consideram que mesmo almejando sempre melhores resultados para uma empresa, os gestores estão mais empenhados e preocupados com o seu bem-estar, salientando-se que mais de 20% da amostra de liderados respondeu que seus gestores sempre agem assim. O mesmo pode ser identificado nos resultados dos líderes, no qual 60% consideram que frequentemente agem sendo atenciosos com seus colaboradores.

Posteriormente, será exposto o resultado de assuntos relacionados à compreensão do líder quanto a falhas e erros dos liderados. Mediante essa questão, identifica-se maior variabilidade de respostas, principalmente dos subordinados.



Fonte: Elaborado pelo autor, 2019.

No que tange à questão de compreensão quanto a falhas e erros dos subordinados, é perceptível que mesmo o gráfico apresentando variação maior

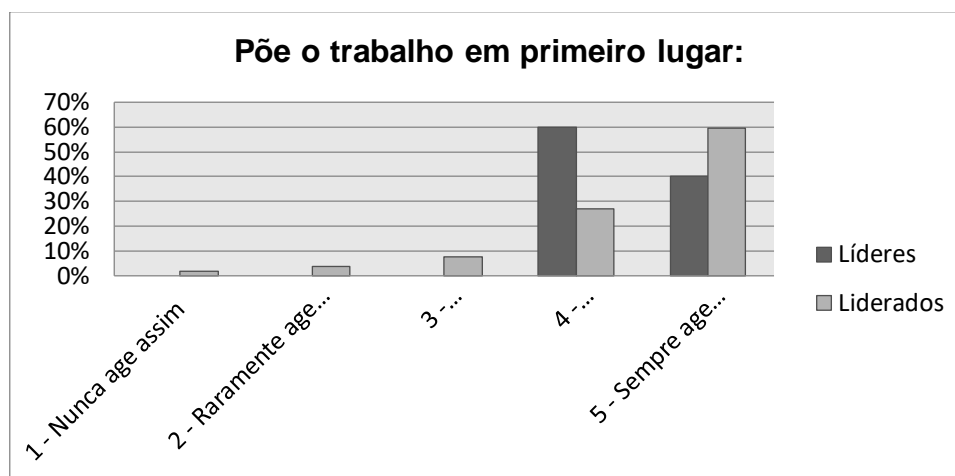


nas respostas dos liderados, em comparação com gestores, há conformidade nas respostas. Perante isso, consegue-se notar através dos dados que grande parte dos gestores atualmente está mais compreensível com seus subordinados, o que não era tão comum no passado, visto que a preocupação das empresas era apenas o lucro (CHIAVENATO, 2014).

Mediante o gráfico, cerca de 60% dos líderes e mais de 50% de liderados, julgam que frequentemente o gestor age de forma compreensível em relação a erros e falhas. Adicionalmente, deve-se considerar também os 23% dos colaboradores que afirmaram que sempre o seu superior age tendo maior compreensão. Diante do exposto, é saliente que houve evolução na forma de pensar, agir e liderar uma equipe por parte dos gestores, deixando evidenciada a mudança na forma de relacionar-se com subordinados (GUIMARÃES, 2012).

Através dessa questão, percebe-se uma crítica maior dos líderes com seu comportamento, ou seja, os mesmos têm autocobrança maior sobre suas atitudes.

Seguidamente, serão analisados os resultados da pergunta que questiona se o líder põe o trabalho em primeiro lugar. À vista disso, observa-se novamente maior variabilidade nas respostas dos subordinados.



Fonte: Elaborado pelo autor, 2019.

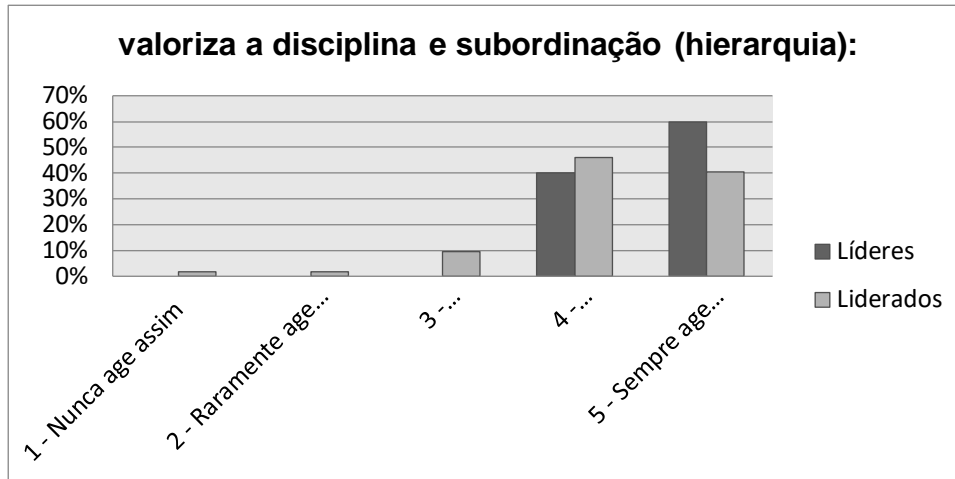
A respeito do trabalho, ou seja, as atividades que os funcionários desempenham em uma empresa, nota-se que as respostas, tanto de líderes quanto de liderados, apontam para a mesma direção.

A partir do gráfico, constata-se que 60% de líderes e liderados expõem grande preocupação do gestor com o trabalho. Portanto, é perceptível que frequentemente os líderes colocam o trabalho em primeiro lugar, isto é, têm atenção maior com os processos que estão sendo realizados dentro de uma organização.

Entende-se, que na atualidade, mesmo o líder se tornando mais flexível e compreensível com seus colaboradores, o mesmo não perde de vista a necessidade de querer melhores resultados e colocar o trabalho, na maioria das vezes, em primeiro lugar (RIBEIRO, 2016).



A *posteriori*, serão mencionadas informações importantes mediante a questão de valorização da disciplina e hierarquia dentro de uma organização. De maneira geral, e tendo o gráfico como base de análise, foi identificado que as respostas de ambos, gestores e subordinados, estão apontando para a mesma direção.



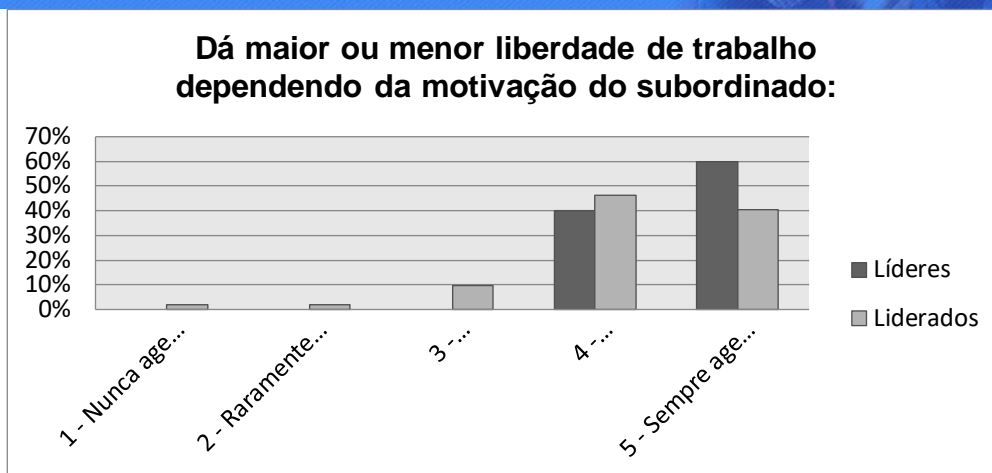
Fonte: Elaborado pelo autor, 2019.

Acerca de questões relacionadas a hierarquia e valorização do respeito à autoridade, identificou-se que 46% dos subordinados responderam que frequentemente o gestor age assim, ou seja, que o líder se porta valorizando tanto a hierarquia quanto o respeito pela autoridade.

Reforçando essa percepção, os próprios gestores também mostram que os mesmos primam pelo respeito à autoridade e pela hierarquia dentro de uma empresa, com 60% afirmando que sempre agem assim.

Por meio dessa questão, observa-se que mesmo os gestores se cobrando mais, no que tange ao seu comportamento com o relacionamento e bem-estar de seus colaboradores, os mesmos não deixam de lado a hierarquia para liderar uma equipe.

A seguir, será abordada a questão de dar maior ou menor liberdade de trabalho aos funcionários dependendo da sua motivação.

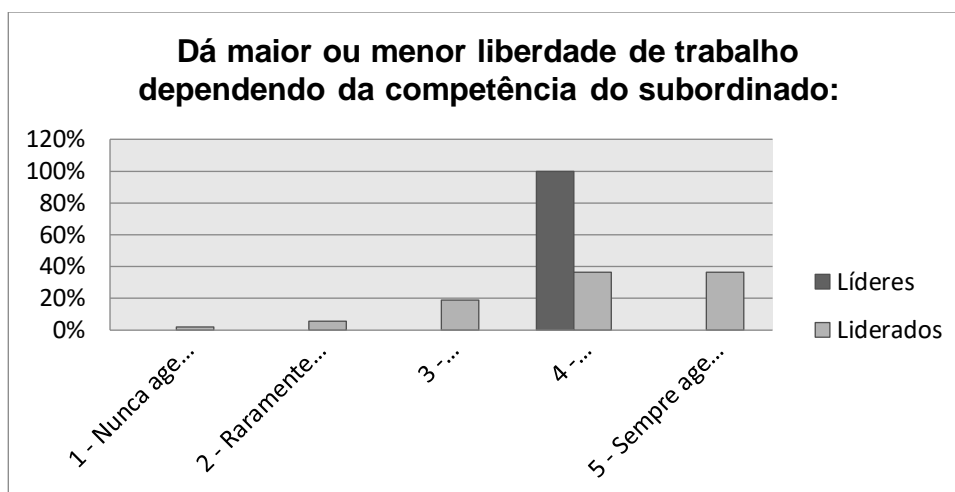


Fonte: Elaborado pelo autor, 2019.

Questionados quanto à liberdade de trabalho que o líder dá aos subordinados que se mostram seguros ou que demonstram motivação para executar determinada tarefa, identificou-se, através dos gráficos, que o líder realmente concede maior liberdade de trabalho para aqueles que se mostram motivados.

Aproximadamente 60% e 40% dos gestores e liderados, respectivamente, que responderam o questionário da pesquisa, afirmaram que o líder age sempre dessa maneira, ou seja, concedendo mais liberdade de trabalho, dependendo da motivação de cada indivíduo. Contudo, destaca-se também os 46% que pontuaram que seus gestores agem frequentemente dando mais liberdade para aqueles que demonstram mais motivação.

E para finalizar, serão expostos, mediante o gráfico, comentários sobre a questão de dar maior liberdade de trabalho dependendo da competência do colaborador.



Fonte: Elaborado pelo autor, 2019.

No que tange a questões em que o líder concede mais liberdade de trabalho para os funcionários que possuem mais competência para realizar uma atividade



e a indicação das tarefas específicas de cada um, observou-se discrepância maior nas respostas dos liderados em relação às dos líderes.

Analisando-se os dados do gráfico, nota-se que 100% dos gestores consideram que frequentemente agem concedendo mais liberdade de trabalho para aqueles que acreditam que possuem mais competência para a execução de uma tarefa.

Todavia, a percepção dos colaboradores é significativamente diferente à dos líderes. Dentre os seus resultados, identificou-se que aproximadamente 40% dos colaboradores afirmam que frequentemente ou quase sempre o seu superior age assim, ou seja, concedendo mais liberdade de trabalho para aqueles que demonstram mais competência.

Diante do exposto, o líder, aparentemente, confia mais na motivação dos membros da sua equipe do que propriamente em suas competências na realização de uma tarefa. No que tange à motivação, entende-se que a mesma é vista como fator relevante no setor comercial, principalmente se tratando de vendas, um processo vital para uma empresa desse segmento (CHIAVENATO, 2014).

Após a análise específica de cada gráfico, serão apresentadas duas tabelas contendo os resultados dos cálculos da média, desvio padrão e coeficiente de variação, que foram elaboradas com os questionários voltados aos gestores e liderados, a fim de auxiliar na identificação do estilo de liderança predominante no setor comercial de Santa Cruz do Sul e região.

Itens questionário líderes:

Estilo Relacionamento	Média	Desvio Padrão	CV (%)
1. Sou atencioso (a) no relacionamento com subordinados;	4,00	0	0%
2. Sou compreensível com as falhas e erros dos subordinados;	3,60	0,5477	15,21%
5. Interesse-me pelos sentimentos dos subordinados;	3,60	0,5477	15,21%
6. Demonstro respeito pelas ideias dos subordinados;	4,40	0,5477	12,45%
10. Estimulo os subordinados a darem opiniões sobre o trabalho;	4,20	0,4472	10,65%
11. Estimulo a apresentação de novas ideias no trabalho;	4,40	0,5477	12,45%
13. Demonstro confiança nos subordinados;	4,60	0,5477	11,91%
16. Mostro-me acessível aos subordinados;	4,40	0,5477	12,45%
19. Encontro tempo para ouvir os membros do grupo.	4,00	0	0%
Valor Geral	4,14	0,4148	10,04%
Estilo Tarefa	Média	Desvio Padrão	CV (%)
4. Ponho o trabalho em primeiro lugar;	3,60	0,5477	15,21%
7. É rígido (a) no cumprimento dos prazos estabelecidos;	4,40	0,5477	12,45%



8. Valorizo a disciplina e a subordinação (hierarquia);	4,00	1,2247	30,62%
12. Indico aos membros do grupo as tarefas específicas de cada um;	4,00	0,7071	17,68%
14. Peço que os membros do grupo sigam normas e regras estabelecidas;	4,40	0,5477	12,45%
17. Valorizo o respeito à autoridade;	4,20	0,8367	19,92%
Valor Geral	4,10	0,7353	18,06%
Estilo Situação	Média	Desvio Padrão	CV (%)
3. Dou maior ou menor liberdade de trabalho ao subordinado dependendo da sua disposição para realizar a tarefa;	3,80	1,0954	28,83%
9. Dou liberdade de trabalho aos subordinados que se mostram seguros diante da tarefa a ser executada;	4,40	0,5477	12,45%
15. Dou maior ou menor liberdade de trabalho ao subordinado, dependendo da sua competência para realizar a tarefa;	4,00	0,7071	17,68%
18. Dou liberdade de trabalho aos subordinados que se mostram motivados para executar a tarefa;	4,40	0,5477	12,45%
Valor Geral	4,15	0,7245	17,85%

Fonte: Elaborado pelo autor, 2020.

Visando a concepção de uma análise mais detalhada e com maior grau de confiabilidade dos dados, a pesquisa se apoiou em instrumentos estatísticos, com o objetivo de conseguir maior precisão dos resultados. Contou-se com o auxílio de três métricas estatísticas descritivas (média, desvio padrão e coeficiente de variação), a fim de se obter maior exatidão nas respostas da pesquisa.

Após a realização dos cálculos, identificou-se uma heterogeneidade dos resultados, ou seja, os estilos com maior destaque no setor de vendas na visão de líderes e liderados são diferentes. Em vista do exposto, é possível destacar que, portanto, existe uma diferente percepção de gestores e colaboradores no que tange à forma de liderança presente no setor comercial.

Analisando-se os resultados dos líderes, é evidente que todos os fatores gerenciais são percebidos no setor comercial, porém, em diferentes escalas. Desse modo, os estilos de liderança que apresentaram maior destaque na interpretação dos gestores são os fatores relacionamento (média: 4,14) e o situacional (média: 4,15). Este último, em especial, indicou um coeficiente de variação superior aos demais.

No que toca ao fator situação, expõe-se que este foi o modelo com maior ênfase dentre as respostas dos líderes. E, por último, o fator gerencial tarefa (média: 4,10), que manifestou diferença considerável, em comparação aos demais fatores gerenciais. Entretanto, o mesmo indica que está presente também no setor de vendas, porém, em menor grau de destaque.

Quanto ao fator gerencial situação, o mesmo é descrito como um modelo em que o líder tem a habilidade de adaptar o seu estilo às exigências de um



ambiente. O gestor busca manter o seu comportamento mais flexível, a fim de variar o seu estilo de acordo com as necessidades de seus subordinados (MELO, 2004).

Com um sentido afim, o estilo de liderança situacional pode ser relacionado a esse fator. A liderança situacional ganhou enorme destaque nos últimos anos por possibilitar maior satisfação e clima organizacional harmônico entre colaboradores e clientes, além de aumento de produtividade. Blanchard (2019) ressalta que esse estilo deve se basear na perspectiva de que não existe nenhum modelo de liderança certo ou errado, para, assim, essa ser considerada uma estratégia competitiva para a organização.

Acerca do fator gerencial relacionamento, caracterizado com um modelo que tem por natureza focar as relações interpessoais entre gestor e colaboradores, é visível que os líderes tem se preocupando mais com a saúde e bem-estar de seus liderados, uma vez que esse modelo também é percebido entre os gestores, pois deve-se levar em consideração que a sua diferença, comparando com o fator situação, foi bem baixa. Melo (2004) destaca que o gestor que utiliza esse fator aspira criar relações baseadas em confiança, amizade, respeito e interesse pelos sentimentos dos colaboradores, visando à criação de vínculos, com o objetivo de tornar a convivência e o clima organizacional mais favoráveis e harmônicos.

Por meio dos resultados, identificou-se que os líderes estão com comportamento mais humano, ou seja, não estão preocupados apenas com a lucratividade do negócio. Eles têm a consciência de que os colaboradores são essenciais e importantíssimos para alcançar o tão desejado sucesso. De acordo com Diniz (2017):

O líder do Futuro tem que conhecer a técnica de lidar com pessoas, pois, é somente através dessas pessoas que serão realizadas as ações e conseqüentemente os resultados serão alcançados. A competitividade e a lucratividade das organizações não estão mais sendo decididas pelo seu maquinário ou sua tecnologia, mas sim, pelas pessoas que nelas trabalham. (DINIZ, 2017.p.13).

Desse modo, entende-se que mesmo com os avanços tecnológicos, as pessoas continuam com papel de grande relevância em uma organização. Mediante os dados, verificou-se que os líderes estão tendo autocobrança muito maior para com seu comportamento, em especial quando se trata do bem-estar de seus colaboradores. Todavia, é impossível uma empresa com fins lucrativos não pensar em resultados. Mesmo com a evolução da mentalidade dos líderes atualmente, percebe-se ainda grande preocupação dos gestores com a produção, algo normal para empresas que visam ao lucro. Contudo, é importante destacar que uma coisa não exclui a outra, ou seja, as ações de pensar em resultados e preocupar-se com os colaboradores podem coexistir.

Em contrapartida, mesmo os gestores enfatizando muitas vezes a produção e lucratividade, é visível que dentre as respostas dos líderes o fator



tarefa é o que menos se sobressai. Observa-se maior variabilidade desse fator, como também uma média inferior aos demais fatores gerenciais.

A seguir, será exposta a análise e principais informações dos resultados extraídos dos questionários voltados aos liderados.

Itens questionário liderados:

Estilo Relacionamento	Média	Desvio Padrão	CV (%)
1. É atencioso (a) no relacionamento com subordinados;	4,43	0,7948	17,94%
2. É compreensível com as falhas e erros dos subordinados;	4,00	0,7859	19,65%
5. Interessa-se pelos sentimentos dos subordinados;	3,91	0,9962	25,47%
6. Demonstra respeito pelas ideias dos subordinados;	4,41	0,8629	19,57%
10. Estimula os subordinados a darem opiniões sobre o trabalho;	4,10	1,04	25,49%
11. Estimula a apresentação de novas ideias no trabalho;	4,18	0,9119	21,82%
13. Demonstra confiança nos subordinados;	4,23	0,7886	18,64%
16. Mostra-se acessível aos subordinados;	4,45	0,8495	19,08%
19. Encontra tempo para ouvir os membros do grupo.	4,04	0,9615	23,80%
Valor Geral	4,19	0,8879	21,27%
Estilo Tarefa	Média	Desvio Padrão	CV (%)
4. Põe o trabalho em primeiro lugar;	3,98	0,8827	22,18%
7. É rígido (a) no cumprimento dos prazos estabelecidos;	4,35	0,7826	18%
8. Valoriza a disciplina e a subordinação (hierarquia);	4,14	0,9279	22,41%
12. Indica aos membros do grupo as tarefas específicas de cada um;	4,00	1,00	25%
14. Pede que os membros do grupo sigam normas e regras estabelecidas;	4,27	0,9375	21,96%
17. Valoriza o respeito à autoridade.	4,38	0,9564	21,83%
Valor Geral	4,18	0,9145	21,89%
Estilo Situação	Média	Desvio Padrão	CV (%)
3. Dá maior ou menor liberdade de trabalho ao subordinado dependendo da sua disposição para realizar a tarefa;	3,98	0,8312	20,89%
9. Dá liberdade de trabalho aos subordinados que se mostram seguros diante da tarefa a ser executada;	4,27	0,8555	20,03%



15. Dá maior ou menor liberdade de trabalho ao subordinado, dependendo da sua competência para realizar a tarefa;	4,09	0,8178	20%
18. Dá liberdade de trabalho aos subordinados que se mostram motivados para executar a tarefa.	4,12	0,8320	20,19%
Valor Geral	4,115	0,8341	20,28%

Fonte: Elaborado pelo autor, 2020.

Após a descrição dos principais resultados encontrados com os questionários voltados aos líderes, serão apresentados e analisados os dados da avaliação do comportamento dos gestores na visão dos liderados. Por meio das métricas estatísticas, observa-se que o fator relacionamento (média: 4,19) foi o que apresentou maior predominância. Contudo, a diferença desse fator com o modelo voltado às tarefas (média: 4,18) foi baixíssima; todavia, esse último indicou coeficiente de variação levemente superior aos demais. Apresentando uma diferença considerável, em comparação com os outros fatores, veio o estilo situação (média: 4,115), um modelo que na consciência dos liderados não é o mais praticado pelos líderes do setor comercial de Santa Cruz do Sul e região.

Com maior destaque dentre os modelos gerenciais na concepção dos acadêmicos “liderados”, o fator relacionamento pode ser caracterizado como um estilo que tem por essência focar o relacionamento, principalmente internamente. Nesse fator, o líder visa apoiar-se especialmente em sentimentos de confiança e respeito para gerenciar uma equipe (MELLO, 2004).

Segundo Chiavenato (2015), o relacionamento possui enorme relevância para criar e manter um bom clima organizacional entre funcionários e organização. Em suma, é imprescindível a existência de um bom relacionamento entre ambos, principalmente no setor comercial, uma vez que se o clima e as relações internas forem tensos, conseqüentemente, haverá impacto direto nas vendas.

Através da pesquisa, é possível observar que os gestores estão com comportamento mais flexível, além de estarem mais abertos a ideias, opiniões e sugestões de seus colaboradores, principalmente se tratando de ações que possam causar efeitos positivos para a organização. Relacionando esse fator com o estilo de liderança democrática, consegue-se perceber que os gestores estão buscando engajar cada vez mais seus colaboradores, para assim conseguirem maior comprometimento de todos.

A respeito do modelo voltado às tarefas, semelhante ao estilo de liderança autocrática, observa-se maior preocupação com o trabalho a ser realizado e, principalmente, com os resultados. De acordo com Chiavenato (2010), o líder que utiliza a liderança autocrática para guiar uma equipe, consegue maior volume de trabalho. Todavia, o clima organizacional é mais desfavorável.

Por meio de uma comparação do fator tarefa entre as respostas de líderes *versus* liderados, verifica-se uma divergência de resultados. Na percepção dos acadêmicos, os seus respectivos gestores apresentam maior grau de visibilidade de traços do modelo gerencial tarefa, principalmente quando se trata de atividades específicas e prazos estabelecidos. Em contrapartida, mesmo se considerando rígidos no que tange a assuntos como hierarquia, autoridade e



prazos, os gestores consideram que o seu comportamento é raramente autocrático.

Entretanto, mesmo com essa divergência, é notável a existência de características voltadas à tarefa na gestão dos líderes. Porém, os mesmos não podem ser considerados gestores com características autoritárias, pois, em geral, percebe-se preocupação com o próximo e também maior variação no momento de conduzir uma equipe.

E para finalizar, acerca do modelo gerencial situação, mesmo indicando média mais baixa que os demais, é possível identificar presença desse estilo no comportamento do gestor. Dentre os resultados dos liderados, o mesmo é visto com menos frequência, porém, consegue-se notar através das respostas dos acadêmicos variação no comportamento do líder. Salientando o estilo concentrado na variação, Blanchard (2019) ressalta que para incentivar uma pessoa, a liderança deve se adequar ao nível de maturidade em que essa pessoa se encontra. Outro ponto muito importante é que todos os funcionários devem ser tratados de forma diferente, pois possuem características e objetivos distintos.

CONCLUSÃO

Através dos resultados obtidos, identificou-se que os líderes estão se cobrando mais, no que toca ao seu comportamento, e entendem o quão importante é a presença dos liderados para o atingimento de metas e objetivos organizacionais. Diante do exposto, compreende-se que a área de liderança passou por grande evolução e está sendo vista como um diferencial para o engajamento dos colaboradores.

Mediante os resultados encontrados, conclui-se que o estilo que possui maior predominância no setor de vendas de Santa Cruz do Sul e região, na percepção dos gestores, é o fator gerencial situação, enquanto que para os subordinados, o fator gerencial relacionamento possui maior destaque. Contudo, analisando-se separadamente cada questão, chama a atenção a forma hábil com que os líderes mudam seu comportamento em variadas situações, sendo essas características do fator gerencial situação. Entretanto, é importante salientar que o modelo gerencial situação, na opinião dos liderados, foi o que apresentou o menor grau de predominância no setor comercial, comparando-se com os demais fatores.

Entende-se que o setor comercial exige grande esforço de todos os envolvidos no processo de vendas. Desse modo, compreende-se a grande responsabilidade e pressão a que esses funcionários (subordinados e gestores) são expostos diariamente na busca por alcançar metas e melhores resultados. Considerando os dados extraídos por meio de métricas estatísticas, foi possível observar que os gestores do setor de vendas fazem uso prioritariamente do fator gerencial voltado para o relacionamento, utilizado principalmente para motivar os colaboradores no processo de vendas. O modelo gerencial tarefa é também utilizado. Este é usado frequentemente para cobrar de seus colaboradores o



atingimento de metas, melhores resultados e prazos estabelecidos no processo de vendas (MELO, 2004).

Diante do exposto, é saliente que para ser possível gerenciar com êxito no setor comercial, os líderes devem guiar sua equipe variando continuamente seu estilo, dependendo também do comportamento dos liderados. Verifica-se que o modelo gerencial tarefa tem papel importante para o processo de vendas, especialmente quando se trata de metas a serem alcançadas, assim como o estilo relacionamento, que é essencial no setor comercial, principalmente para motivar os vendedores, uma vez que funcionários motivados conseguem alcançar melhores resultados e, por consequência, gerar mais lucro para a empresa (MELO, 2004).

Contudo, é importante salientar as limitações do estudo. Dentre elas, a mais evidente está relacionada ao baixo número de gestores participantes do presente estudo. Todavia, esse fato se deve principalmente à pandemia da COVID-19 enfrentada nesse período, o que dificultou o acesso para a aplicação dos questionários aos líderes.

Em se tratando de estudos futuros, sugere-se a realização de pesquisas voltadas ao cargo de liderança, a fim de se descobrir se existem desigualdades e barreiras em se tratando de gênero dentro de uma organização. Ou seja, se existem ou não as mesmas oportunidades para uma pessoa do gênero feminino se tornar líder em uma empresa em comparação com um indivíduo do gênero masculino, uma vez que, através dos dados, percebeu-se a baixa participação de mulheres em cargos de gerência.

Por fim, conclui-se salientando que, na prática, não existe estilo de liderança certo ou errado, tudo irá depender da situação, dos colaboradores que compõem a equipe e da atividade a ser desempenhada.

REFERÊNCIAS

BLANCHARD, K. et al. **Liderança de alto nível: como criar e liderar organizações de alto desempenho**. Tradução Costa, Francisco Araújo da. 3ª ed. Porto Alegre: Bookman, 2019.

BANOV, Márcia Regina. **Psicologia no gerenciamento de pessoas**. 4. Ed. São Paulo: Atlas, 2015.

BONOME J. B. V. **Introdução à Administração**. Curitiba: IESDE Brasil S.A., 2008.

CHIAVENATO, I. **Administração de Recursos Humanos: fundamentos básicos**. 8ª ed. São Paulo: Manole, 2016.

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração geral e pública**. 6. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2006.



CHIAVENATO, I. **Administração nos novos tempos: os novos horizontes em administração**. 3. ed. Lisboa: Ed. Manole, 2014.

CHIAVENATO, I. **Gerenciamento com as pessoas**. 1. Ed. 9. Reimp. Rio de Janeiro: Elsevier, 2012.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de Pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. 4ª.ed. São Paulo: Manole, 2014.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de vendas: uma abordagem introdutória: transformando o profissional de vendas em um gestor de vendas**. 3ª Ed. Barueri, SP: Manole, 2014.

CHIAVENATO, Idalberto. **Iniciação à Teoria das organizações**. São Paulo: Manole, 2010.

CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à Teoria Geral da Administração**. 9ª ed. São Paulo: Manole, 2014.

CHIAVENATO, Idalberto. **Princípios da administração: o essencial em teoria geral da administração**. 2. Ed. Barueri, SP: Manole: 2012. 442 p. ISBN 9788520432884.

CHIAVENATO, Idalberto. **Recursos humanos**. 10ª Ed. São Paulo: Campus, 2015.

COBRA, Marcos. **Gestão de Vendas: Os 21 Segredos do Sucesso**. 1ª. Ed. São Paulo: Saraiva, 2012.

DINIZ, Arthur. **Líder do Futuro - A transformação em Líder Coach**. Rio de Janeiro: Cultura, 2017.

GIL, Antonio Carlos. **Como Elaborar Projetos de Pesquisa**. 6ª ed. São Paulo: Atlas, 2017.

GIL, Antônio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 7ª. ed. São Paulo: Atlas, 2019.

GUIMARÃES, Gilberto. **Liderança positiva: para atingir resultados excepcionais**. São Paulo: Évora, 2012.

LACOMBE, Francisco Jose Masset. **Recursos humanos: princípios e tendências**. 2. Ed. 6.reimp. São Paulo: Saraiva, 2013.

LEWIN, Kurt; LIPPITT, Ronald; WHITE, Ralph K. **Patterns of aggressive behavior in experimentally created social climates**. Journal of Social Psychology, Washington, v.10, Mayo, 1939.



MALHOTRA, N. K. **Pesquisa de marketing**: uma orientação aplicada. 7ª.ed. Porto Alegre: Bookman, 2019.

MAXIMIANO, Antonio Cesar Amauru. **Administração de projetos**: como transformar ideias em resultados. 5ª ed. São Paulo: Atlas, 2014.

MAXIMIANO, Antonio Cesar Amauru. **Introdução à Administração**. 9ª. ed. São Paulo: Manole, 2014.

MAXIMIANO, A.C.A. **Teoria Geral da Administração**: da escola científica à competitividade na economia globalizada. 6ªed. São Paulo: Atlas, 2009.

MAXIMIANO, A.C.A. **Teoria Geral da Administração**: da revolução urbana à revolução digital. 8ª ed. São Paulo: Atlas, 2017.

MELLO, E. A. A. **Comprometimento Organizacional, Estilos Gerenciais e Poder Organizacional**: um estudo relacional. Dissertação de Mestrado não publicada. Universidade de Brasília. Brasília, 2004.

MELLO, E. A. A. Escala de Avaliação do Estilo Gerencial (EAEG): Desenvolvimento e Validação. In: **Revista Psicologia: Organizações e Trabalho**. Volume 4. Disponível em: http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S198466572004000200003 acessado dia 24/05/2019.

RIBEIRO, Antonio de Lima. **Teorias da Administração**. 3 ed. Ver. e Atualizada – São Paulo: Saraiva, 2016.

SOARES, Antônio Carlos Macêdo. **Chefia vs Líder**: aplicando a liderança militar no meio civil. Joinville: Clube dos autores, 2015.

WRIGHT, P.L. **Administração estratégica conceitos**. 12º reimpressão, São Paulo: Atlas, 2011.