

UNIVERSIDADE FEDERAL DO MARANHÃO
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS – CCSO
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO

IOLANDA FERREIRA NICÁCIO

**LIDERANÇA COMO FATOR DE SUCESSO EMPRESARIAL: Estudo de caso da
Galeteria Pingão**

São Luis
2013

IOLANDA FERREIRA NICÁCIO

**LIDERANÇA COMO FATOR DE SUCESSO EMPRESARIAL – Estudo de caso da
Galeteria Pingão**

Monografia apresentada ao Curso de Graduação em Administração da Universidade Federal do Maranhão para obtenção do título de Bacharel em Administração.

Orientadora: Prof^a Msc. Rosângela Maria Guimarães Rosa

São Luis

2013

Nicácio, Iolanda Ferreira

Liderança como fator de sucesso empresarial: estudo de caso da Galeteria Pingão/ Iolanda Ferreira Nicácio. - São Luis, 2013.

52 f.

Impresso por computador (fotocópia)

Orientadora: Rosângela Maria Guimarães Rosa.

Monografia (Graduação) - Universidade Federal do Maranhão, Curso de Administração, 2013.

1. Liderança. 2. Organização. 3. Eficiência. I. Título.

CDU 658.316.46

IOLANDA FERREIRA NICÁCIO

**LIDERANÇA COMO FATOR DE SUCESSO EMPRESARIAL – Estudo de caso da
Galeteria Pingão**

Monografia apresentada ao Curso de Graduação em
Administração da Universidade Federal do Maranhão
para obtenção do título de Bacharel em Administração.

Orientadora: Prof^a Msc. Rosângela Maria Guimarães
Rosa

Aprovado em: 18/12/2013.

BANCA EXAMINADORA

Prof^a Msc. Rosângela Maria Guimarães Rosa (Orientadora)
Universidade Federal do Maranhão

Giselly Danniela de Albuquerque Cavalcanti Ferreira
Universidade Federal do Maranhão

João Maurício Bezerra
Universidade Federal do Maranhão

Este trabalho é dedicado a Deus, aos meus pais José Ribamar Nicácio e Ivône Ferreira Nicácio, aos meus irmãos Rilson Ferreira Nicácio e Iolene Ferreira Nicácio e aos amigos e familiares que me apoiaram, ajudaram e contribuíram para a produção desta monografia apesar das situações adversas que surgiram.

AGRADECIMENTOS

Eu agradeço, em primeiro lugar, a Deus que é o responsável pela minha existência e que me deu graça, disposição, coragem e sabedoria para produzir este trabalho que é de suma importância para a minha vida de forma geral, assim como, na área acadêmica e, por sua vez, profissional. Ao Deus da minha vida tudo o que tenho e tudo o que sou eu devo a ele, pois me amou acima de tudo e tem me sustentado até aqui.

Agradeço também aos meus pais, José Ribamar Nicácio e Ivône Ferreira Nicácio, que sempre me apoiaram e me deram forças no decorrer da minha trajetória, inclusive, no período de formação acadêmica, pois eu sou responsável por realizar um grande sonho que eles tinham: o de ver um filho formado em nível superior. E eu sou muito feliz pelo incentivo e por eles sempre acreditarem que era capaz de conseguir, apesar de ter tido um ensino fundamental e médio bastante deficiente. Por essa e muitas outras razões deixo aqui o meu muito obrigada por existir e por serem meus pais.

Agradeço, ainda, aos meus irmãos, Rilson Ferreira Nicácio e Iolene Ferreira Nicácio, pois, ao longo desses anos na academia sempre estiveram comigo, me incentivando, acreditando no meu potencial, e sempre quando necessário me faziam rir para que eu relaxasse e deixasse a tensão um pouco de lado. Eles e meus pais, abaixo de Deus, são as pessoas mais importantes da minha vida e quero tê-los para sempre ao meu lado ou até mesmo atrás de mim para me empurrar quando eu não conseguir mais caminhar. Eu só posso dizer obrigada por fazerem parte da minha vida e da minha história.

Agradeço também ao senhor Valdir Pereira Portela Júnior, líder da Galeteria Pingão, empresa no qual foi realizado o estudo de caso que é parte integrante desta monografia, que me deu a oportunidade de realizar este trabalho na sua empresa sem colocar obstáculos, pelo contrário, foi muito prestativo naquilo que foi necessário para a produção deste trabalho.

Meus sinceros agradecimentos ao meu grande amigo Kleyton Mendes que se dispôs em ajudar-me a concluir minha monografia e não mediu esforços para que a mesma fosse entregue dentro do prazo estabelecido pela Universidade. Obrigada pelo senso crítico, dedicação e cuidado dispensado a mim e ao meu trabalho.

O maior líder é aquele que reconhece sua pequenez, extrai força da sua humildade e experiência da sua fragilidade.

Augusto Cury

RESUMO

Estudos mostram que a liderança deve estar atenta às oportunidades que possam beneficiar a sua empresa. Desse modo, observa-se a importância do líder na organização, visto que, esse profissional é responsável por estabelecer e desenvolver as estratégias a fim de alcançar os objetivos traçados. Assim, o líder é o principal influenciador do seu grupo ou equipe, onde, atualmente, é visto não apenas como um profissional como outro qualquer, mas, como o instrutor, mestre, aquele que inova com criatividade e originalidade. Ou seja, o papel do líder é fundamental para garantir, ou não, a motivação dos liderados, bem como, a sua disposição e estilo de liderar é quem vai indicar o grau de influência sobre o grupo. Portanto, o líder não é mais aquele que dita as ordens, mas, o que ensina a fazer, não está voltado apenas para as tarefas, mas também tem um olhar mais atento para as pessoas que executam as tarefas, e essa proximidade com as pessoas facilita o desenvolvimento do trabalho, melhorando, por conseguinte, o funcionamento da empresa. Diante disso, fica claro que o papel do líder nas organizações é decisivo para alcançar sucesso e destaque no mundo organizacional, visto que, o líder impulsiona seus liderados a desenvolverem suas tarefas da melhor forma possível a partir da maneira com que os trata e o modo como atrai a sua disposição para garantir a eficiência na execução das atividades realizadas.

Palavras-chave: Liderança. Organização. Eficiência.

ABSTRACT

The leadership has to be alert for the opportunities that may benefit its company. Thus, it is observed the importance of the leader in the organization, since this professional is responsible for establish and develop the strategies in order to reach the purposes set. So, the leader is the one who influences his group, in which, nowadays is seen not only as an ordinary professional, but as an instructor, master one who innovates with creativity and originality. That is, the leader's role is essential to guarantee, or not, his subordinate's motivation, as well as, his disposal and leadership style will show the level of influence on his group. Therefore, the leader is not that one who imposes, but teaches how to do something, is not focused only on the chores, but is more focused on the people who do the chores and this proximity with the people facilitates the development of the work, improving, consequently, the company's functioning. Because of that, it's clear the leader's role is decisive in the organization to reach success and notability in the organizational world, for the leader droves forward his subordinates to do their best by the way he deals with them ar how he attracts their willingness to guarantee the efficiency on the activities done.

Key words: Leadership. Organization. Efficiency.

LISTA DE QUADROS

QUADRO 1 – Estilos de liderança estudados desde a antiguidade	16
QUADRO 2 – Os três estilos da liderança	19
QUADRO 3 – As forças que condicionam os padrões de liderança	22
QUADRO 4 – Características do gerente e do líder	24
QUADRO 5 – Observações dos colaboradores a respeito do líder.....	42

LISTA DE GRÁFICOS

GRÁFICO 1 – Sexo.....	33
GRÁFICO 2 – Grau de escolaridade.....	34
GRÁFICO 3 – Tempo de trabalho na empresa	35
GRÁFICO 4 – Nível de satisfação do colaborador.....	36
GRÁFICO 5 – Qualidades que contribuem para o crescimento da empresa	37
GRÁFICO 6 – Sentimento em relação ao crescimento da empresa	38
GRÁFICO 7 – Estilo de liderança adotado pelo líder	39
GRÁFICO 8 – Intensidade de incentivo do líder.....	40
GRÁFICO 9 – Características de um “líder ideal”	41
GRÁFICO 10 – Nível de comunicação do líder	42

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	11
2 HISTÓRIA DA LIDERANÇA	13
2.1 DEFINIÇÕES	14
2.2 ABORDANDO AS TEORIAS	15
2.2.1 Teoria dos estilos da liderança	15
2.2.1.1 <i>Estilo autocrático</i>	16
2.2.1.2 <i>Estilo democrático</i>	17
2.2.1.3 <i>Estilo liberal (laissez-faire)</i>	18
2.2.2 Teoria dos traços	19
2.2.3 Teoria situacional e contingencial	20
3 LIDERANÇA NA ATUALIDADE	23
3.1 ATRIBUTOS ESSENCIAIS DO LÍDER	23
3.2 O LÍDER COMO AGENTE MOTIVACIONAL	25
4 GALETERIA PINGÃO	27
4.1 HISTÓRICO DA EMPRESA	27
4.2 OBJETIVOS INSTITUCIONAIS, MISSÃO, VISÃO E VALORES	28
4.2.1 Objetivos Institucionais	28
4.2.2 Missão	28
4.2.3 Visão	28
4.2.4 Valores	29
5 METODOLOGIA	30
6 ANÁLISE DE DADOS COLETADOS E ANÁLISE DE RESULTADOS	31
6.1 ANÁLISE DE DADOS COLETADOS DO QUESTIONÁRIO 1 – LÍDER (APÊNDICE A)	31
6.1.1 O líder	31
6.1.2 O líder e seus liderados	31
6.2 ANÁLISE DE DADOS COLETADOS DO QUESTIONÁRIO 2 – COLABORADOR (APÊNDICE B)	32
6.3 ANÁLISE DOS RESULTADOS	43
7 CONSIDERAÇÕES FINAIS	45
REFERÊNCIAS	46
APÊNDICES	47
APÊNDICE A	48
APÊNDICE B	50

1 INTRODUÇÃO

A liderança é o processo interpessoal de influenciar as pessoas para que elas busquem os objetivos estabelecidos por aqueles processos. O líder, portanto, ocupa um papel de suma importância dentro das organizações, visto que a competitividade no mundo organizacional tem ficado cada vez mais acirrada, não permitindo espaço para qualquer tipo de deslize. Então, a influência exercida pelo líder pode determinar o grau de desempenho de seu grupo e, conseqüentemente, o desenvolvimento da empresa.

A empresa escolhida para realizar este estudo de caso foi a Galeteria Pingão que é uma empresa de destaque em São Luís, pois ao longo dos anos vem oferecendo produtos de qualidade aos clientes e isso tem proporcionado o alcance de muitas conquistas. E todo esse sucesso tem sido em virtude da dedicação empreendida e da competência gerencial.

A partir desse conceito será analisada a atuação do líder da Galeteria Pingão, assim como, sua influência sobre seus liderados. Ou seja, analisar o tipo de liderança na Galeteria Pingão, a fim de identificar a razão do sucesso empresarial e se o estilo de liderança tem influência nesse sucesso. Uma vez que se pretende contribuir para o desenvolvimento desta organização a fim de que a mesma possa desempenhar seu papel com mais eficiência diante do mundo organizacional. Tendo em vista que a competitividade existente no mercado obriga cada vez mais a busca pelo aperfeiçoamento dos produtos e serviços que são oferecidos aos consumidores.

A escolha deste tema para um estudo de caso se deu pelo fato de afinidade com o assunto e a escolha da empresa se deu pelo fato de que a Galeteria Pingão abriu as portas e se colocou a disposição para contribuir com o que fosse necessário para a produção deste trabalho.

As hipóteses levantadas foram as seguintes: a forma de liderança na Galeteria Pingão é a razão do sucesso da empresa, ou existe outra causa, além da liderança, para que a Galeteria Pingão esteja no mercado?

Dessa forma, o objetivo geral deste trabalho é observar o estilo de liderança na Galeteria Pingão e analisar a influência do líder sobre seus liderados. E os objetivos específicos desse trabalho são: identificar o estilo de liderança na Galeteria

Pingão, investigar a relação líder e liderados e avaliar a influência da liderança no sucesso da empresa.

O primeiro capítulo aborda as teorias de liderança que fundamentam o presente estudo, onde são discutidos aspectos relacionados aos diversos estilos de liderança.

O segundo capítulo discorre sobre liderança na atualidade, dando ênfase aos atributos essenciais do líder, bem como, ao tema o líder como agente motivacional, tendo em vista a grande importância da motivação dentro das organizações que almejam o sucesso.

Já no terceiro capítulo discorreremos sobre o histórico da Galeteria Pingão, assim como, os objetivos institucionais, a missão, a visão e os valores que a organização possui.

O capítulo seguinte aborda a metodologia utilizada para desenvolver esta monografia, os critérios adotados para analisar cada informação adquirida através dos métodos escolhidos para realizar este trabalho.

E no quinto capítulo encontra-se a análise dos dados coletados e a análise dos resultados. Nesse capítulo a abordagem utilizada constitui-se em uma análise dos dados a partir das informações adquiridas através dos questionários aliados ao conteúdo teórico estudado.

2 HISTÓRIA DA LIDERANÇA

Pode-se dizer que a liderança surgiu a partir do momento em que homem resolveu se organizar. Ou seja, o homem se interessa por esse assunto desde os tempos antigos. Desde então, o homem vem estudando e analisando os mais variados tipos de comportamento e definindo os inúmeros estilos de liderança que existem nas organizações.

Bergamini (2009, p. 1) enfatiza da seguinte forma o surgimento da liderança na sociedade:

[...] É possível dizer, então, que a busca de soluções para enfrentar os desafios propostos pela convivência humana data de tempos longínquos. Isso permite considerar que a liderança tenha sua origem no momento em que o próprio homem precisou organizar o mundo onde vivia, vendo-se praticamente obrigado a optar por algum tipo de orientação a respeito de como sair-se bem nele.

A partir desse ponto de vista, observa-se que a liderança veio como ferramenta para que o homem tivesse uma convivência mais agradável com seu semelhante e até mesmo para manter a ordem necessária na sociedade.

Contudo, a diversidade do comportamento de cada indivíduo contribuiu para o surgimento de várias formas de analisar a liderança, ou seja, alguns pesquisadores e estudiosos a respeito desse tema divergem em suas teses visto que abordam a liderança de ângulos diferentes. Mas, apesar das divergências existentes no ponto de vista de cada estudioso, os mesmos falam, em sua maioria, de um ponto em comum que é o relacionamento grupal, onde há o papel de um indivíduo responsável por orientar os demais.

De tal modo, a distinção no comportamento dos indivíduos, na personalidade e na forma de pensar cooperou para o aparecimento de diferentes estilos de liderar e diferentes teorias que tratam desse assunto.

Dessa forma, foram criadas diversas teorias sobre liderança e ainda hoje esses estudos vêm sendo feitos a fim de aperfeiçoar os estudos realizados no passado, e até mesmo descobrir novos estilos de liderança para contribuir com o bom funcionamento das organizações. Assim, esse capítulo abordará as definições dadas ao termo liderança, alguns dos diferentes estilos de liderar e, por fim, será feita uma abordagem de algumas teorias estudadas sobre a liderança.

2.1 DEFINIÇÕES

O termo liderança possui várias definições tendo como objetivo esclarecer o seu significado. Pois, a liderança é um termo considerado por muitos como um complexo processo social. Maximiano (2007, p. 194) define liderança da seguinte forma:

Liderança é o processo de conduzir as ações ou influenciar o comportamento e a mentalidade de outras pessoas. Proximidade física ou temporal não é importante no processo. Um cientista pode ser influenciado por um colega de profissão que nunca viu ou mesmo que viveu em outra época. Líderes religiosos são capazes de influenciar adeptos que estão muito longe e que têm pouquíssima chance de vê-los pessoalmente.

De acordo com a definição de Maximiano, o líder é o condutor de sua equipe, é aquele que influencia e até modifica a forma de pensar de seus liderados a respeito de determinados assuntos, e, contudo, não necessariamente precisa estar presente com seu corpo físico para exercer tal influência sobre as pessoas. Pois, muitos líderes que viveram no passado têm um poder incrível de mudar a mentalidade de muitos que acreditam em seus ensinamentos ou teorias.

Já Chiavenato (2010, p. 518), outro grande estudioso da administração, define o termo liderança da seguinte maneira:

Liderança é a influência interpessoal exercida numa situação e dirigida por meio do processo da comunicação humana para a consecução de um determinado objetivo; é o processo de influenciar e dirigir o comportamento das pessoas em direção a objetivos.

Percebe-se com essa definição que o autor trata da liderança como um comportamento que pode depender da situação em que o líder e sua equipe se encontram. Ou seja, o líder precisa definir seus objetivos para, então, estimular seus liderados a alcançá-los.

Hampton (2005, p. 386) coloca a existência da interação que deve haver entre líder e liderados através da seguinte declaração:

[...] De modo específico, a liderança é definida em administração como o processo interpessoal, pelo qual os gerentes tentam influenciar os empregados a realizar objetivos de trabalho estabelecidos. [...] a liderança se distingue de outros processos administrativos. O planejamento, a organização e o controle podem ser encarados como impessoais. Um gerente poderia executá-los sozinho em seu escritório. Porém a chefia, ou liderança, é diferente. Ela não se realiza em isolamento, mas em interação.

Segundo Hampton, a liderança é algo tão complexo que tudo o já foi estudado sobre esse tema, desde os tempos antigos até os dias atuais, é apenas o início, e, ainda, enfatiza que “de todas as funções de administração, a liderança parece ser a mais estudada e talvez a menos compreendida”. Visto que, existe uma grande multiplicidade de personalidades entre os indivíduos que compõem as organizações.

Os estudos demonstram que a liderança tem se mostrado uma grande aliada, ou um componente essencial para a garantia do desenvolvimento e crescimento das mesmas. Tendo em vista que o líder é aquele que traça o caminho que deve ser percorrido pelos colaboradores a fim de que sejam alcançadas as metas estabelecidas. O líder, dentro das empresas, assume um papel de guia, uma espécie de bússola que contém a capacidade de mostrar a direção rumo ao sucesso, ou seja, o líder tem a responsabilidade de impulsionar a sua equipe a realizar as tarefas necessárias para elevar o patamar da empresa e garantir uma posição significativa em meio ao mercado organizacional.

Percebe-se, então, que a liderança constitui-se uma importante ferramenta para as organizações da atualidade, pois, a concorrência acirrada existente no mercado organizacional não permite falhas ou deslizes de qualquer que seja o setor da empresa, e isso obriga o aperfeiçoamento contínuo e atenção redobrada, objetivando, assim, a satisfação máxima dos clientes. O que, conseqüentemente, pode garantir a permanência dessa empresa no mercado.

2.2 ABORDANDO AS TEORIAS

Diversos estudiosos analisaram a liderança com o intuito de torná-la mais clara e de fácil assimilação. Daí surgiu diversas teorias fundamentadas a partir de estudos aprofundados a respeito desse termo complexo, como é considerado por muitos autores, liderança. Veremos, então, a seguir algumas dessas teorias.

2.2.1 Teoria dos Estilos da Liderança

Existem dois estilos básicos de liderança: autocrático e democrático. De acordo com Maximiano (2007, p. 286) esses dois estilos de liderança são reconhecidos desde a Antiguidade clássica assim como suas disfunções: o excesso

de democracia (a demagogia) e a tirania (o abuso da autoridade) ou o excesso da autocracia. O quadro abaixo mostra o conceito desses termos de forma mais sintetizada:

Quadro 1 – Estilos de liderança estudados desde a Antiguidade

TIRANIA	AUTOCRACIA	DEMOCRACIA	DEMAGOGIA
Abuso de autoridade; excesso de poder.	Centralização de poder de decisão no chefe.	Divisão dos poderes de decisão entre chefe e grupo.	Busca da popularidade com os liderados.

Fonte: MAXIMIANO (2007)

Conforme Hersey; Blanchard (1986, p. 107), “os autores mais antigos (Robert Tannenbaum e Warren H. Schmidt) achavam que o interesse por tarefas tendia a ser representado por um comportamento de líder autoritário, enquanto a preocupação com as relações humanas era representada por um comportamento de líder democrático”.

Existe, ainda, um terceiro estilo de liderança, o liberal, que não surgiu na antiguidade como os outros já mencionados, mas que está presente em muitas organizações da atualidade.

2.2.1.1 Estilo autocrático

O termo autocracia significa: governo de um com poderes ilimitados e absolutos. Ou seja, esse estilo é caracterizado pela centralização do poder no líder sem que haja a participação de seus liderados no processo decisório, existindo a participação da equipe apenas na execução das tarefas.

Maximiano (2007, p. 286) fala o seguinte a respeito deste estilo: “quanto mais concentrado o poder de decisão no líder, mais autocrático é seu comportamento ou estilo [...] O estilo autocrático pode degenerar e tornar-se patológico, transformando-se no autoritarismo”.

O estilo autocrático também é conhecido como o estilo de liderança voltado para a tarefa, onde Hampton (2005, p. 392) declara que “a essência do estilo deste líder é uma preocupação excessiva com a tarefa em si própria e não com os trabalhadores como pessoas”.

Observa-se que esse estilo não se preocupa com as pessoas que compõem a organização e executam as tarefas, mas, com o trabalho desenvolvido pelos colaboradores, a visão do líder autocrático está voltada para os objetivos a serem alcançados.

Percebe-se, então, que esse estilo é marcado pela centralização de poder, a organização, a execução das tarefas, é restritiva. Ou seja, o líder que adota esse estilo não está preocupado com seus colaboradores como pessoas que contribuem para o crescimento e desenvolvimento da empresa, mas com o trabalho realizado por esses indivíduos.

Embora, pareça extinto esse estilo de liderança, contudo, ainda, existem líderes que concentram à sua volta todo o processo de decisão e, acabam contribuindo para que em sua ausência o processo produtivo seja comprometido caso haja a necessidade de resolução de algum problema inesperado.

Dessa forma, o líder autocrático é uma figura que está presente em muitas organizações, entretanto, deve-se ficar atento ao adotar esse estilo de liderança para não se tornar um líder tirano, o que pode refletir uma equipe que não está preocupada com o bem estar da empresa e sim, apenas, com a remuneração oferecida pelos serviços prestados.

2.2.1.2 Estilo democrático

O estilo democrático é caracterizado pela participação dos liderados no processo decisório, isto é, o líder permite que os liderados participem não apenas da execução das tarefas, mas, também, nas etapas que antecedem. Por esse motivo esse estilo também conhecido como sendo orientado para as pessoas, pois a opinião dos colaboradores é valorizada e os mesmos são estimulados a expor suas idéias.

Segundo Maximiano (2007, p. 288), “o líder orientado para as pessoas acredita que o processo administrativo deve procurar criar um clima em que as pessoas sintam-se confortáveis”. Pois, o líder que adota esse método para liderar está preocupado com os seus liderados como pessoas e não, apenas, como meros executores de tarefas, que fazem somente aquilo que é ordenado, sem poder modificarem a metodologia aplicada a fim de melhorar a produtividade do coletivo e conseqüentemente a empresa como um todo.

O líder democrático tem o foco nas pessoas, tendo em vista que através delas será possível alcançar os objetivos traçados pela organização. Contudo, deve ficar atento para a liberdade de expressão não ser confundida e, por sua vez, atrapalhar o funcionamento da empresa. Essa liberdade dada ao liderado deve ser usada para que a comunicação dentro da organização possa ser de forma espontânea, de modo que o colaborador não tenha receio de expor suas opiniões e, portanto, contribua para o crescimento da empresa no mundo organizacional.

2.2.1.3 Estilo liberal (laissez-faire)

O terceiro estilo a ser estudado é o liberal, que se assemelha a demagogia, isso é, busca a popularidade com os liderados. Da mesma forma, no estilo liberal o líder dá total liberdade aos seus liderados no processo decisório e na execução das tarefas.

Chiavenato (2001, p. 1610) fala que na liderança liberal “o líder delega totalmente as decisões ao grupo e deixa-o totalmente à vontade e sem controle algum”.

Esse estilo tem como característica marcante a liberdade excessiva dada aos liderados a fim de tornar-se um líder popular e bem visto por todos. No entanto, isso pode tornar-se um problema para a organização da empresa. Pois, a figura do líder será extinta aos poucos e isso pode causar grandes danos e prejudicar, assim, o bom funcionamento da empresa. Visto que toda equipe precisa de um líder como instrutor e guia para definir as tarefas a serem executadas, mostrando o melhor caminho a ser seguido a fim de alcançar o sucesso tão desejado pelos profissionais e organizações.

Nesse estilo observa-se certo risco para o bom funcionamento da organização, pois, o papel do líder é quase inexistente e isso pode fazer com que as tarefas sejam desenvolvidas ao acaso, discussões podem ser levadas para o âmbito pessoal perdendo-se, então, o profissionalismo e assim, provocando-se um forte individualismo agressivo e pouco respeito com relação ao líder.

Diante do exposto, percebe-se que cada estilo de liderança retrata aquilo que o líder faz, ou seja, o seu comportamento. Dessa forma, segue abaixo um quadro com as principais características de cada estilo descrito acima de forma sucinta:

Quadro 2 – Os três estilos de liderança

Autocrática	Democrática	Liberal (<i>laissez-faire</i>)
<ul style="list-style-type: none"> • O líder fixa as diretrizes, sem qualquer participação do grupo. • O líder determina as providências para a execução das tarefas, cada uma por vez, na medida em que se tornam necessárias e de modo imprevisível para o grupo. • O líder determina qual a tarefa que cada um deve executar e qual o seu companheiro de trabalho. • O líder é dominador e é “pessoal” nos elogios e nas críticas ao trabalho de cada membro. 	<ul style="list-style-type: none"> • As diretrizes são debatidas pelo grupo, estimulado e assistido pelo líder. • O grupo esboça as providências para atingir o alvo e é aconselhado pelo líder, que sugere alternativas para o grupo escolher. As tarefas ganham novas perspectivas com os debates. • A divisão das tarefas fica a critério do grupo e cada membro tem liberdade de escolher seus companheiros de trabalho. • O líder procura ser um membro normal do grupo, em espírito. O líder é “objetivo” e limita-se aos “fatos” nas críticas e elogios. 	<ul style="list-style-type: none"> • Há liberdade total para as decisões grupais ou individuais, e mínima participação do líder. • A participação do líder é limitada, apresentando apenas materiais variados ao grupo, esclarecendo que poderia fornecer informações desde que a pedissem. • A divisão das tarefas e escolha dos colegas fica totalmente a cargo do grupo. Absoluta falta de participação do líder. • O líder não avalia o grupo nem controla os acontecimentos. Apenas comenta as atividades quando perguntado.

Fonte: CHIAVENATO (2001)

2.2.2 Teoria dos traços

Essa teoria surgiu a partir da observação do comportamento de colegiais durante suas horas de lazer, aonde mais tarde veio a ser reunida e organizada por Stogdill que sistematizou as informações obtidas entre 1904 e 1948 para enfim dar origem à teoria dos traços.

A teoria dos traços é assim conhecida por defender que para alguém ser líder precisa ter uma personalidade com traços específicos que o tornam capaz de exercer tal função. Bergamini (2009, p. 10) explica o seguinte a respeito:

[...] A constatação da existência desses traços de personalidade em líderes reconhecidamente eficazes formaria um retrato deles. Esse perfil de personalidade era então considerado como o responsável pelo aparecimento do líder e a manutenção da eficácia no desempenho do seu

papel. Assim, a caracterização de um tipo de personalidade é que faria com que alguém se sobressaísse do grupo de pessoas comuns e pudesse exercer a sua ação como líder, em qualquer situação. [...]

De acordo com essa teoria, a personalidade do indivíduo é responsável e determinante quanto ao seu papel como líder ou não, ou seja, para alguém assumir o papel de líder de um grupo deve possuir características que o diferencie dos demais.

Segundo Stogdill (*apud* Chiavenato 2001, p. 160), cada autor especifica que alguns traços são decisivos para definir um indivíduo como líder, de acordo com essa teoria, são eles:

- a) *Traços físicos*: como energia, aparência pessoal, estatura e peso.
- b) *Traços intelectuais*: adaptabilidade, agressividade, entusiasmo e autoconfiança.
- c) *Traços sociais*: cooperação, habilidades interpessoais e habilidade administrativa.
- d) *Traços relacionados com a tarefa*: impulso de realização, persistência e iniciativa.

Conforme a teoria dos traços, o indivíduo que possuir as características acima citadas, pode sim exercer um cargo de liderança, pois está apto para desempenhar este papel.

Entretanto, essa teoria esquece-se de analisar alguns outros pontos importantes no processo de liderança, um deles é o ambiente em que o líder está inserido, a situação que o envolve, além dos liderados, cada um com sua personalidade, seus valores e princípios.

2.2.3 Teoria Situacional e Contingencial

A teoria situacional e contingencial defende que a atitude do líder, bem como a sua eficiência, depende da situação em que está envolvido. Segundo essa teoria nada é absoluto tudo é relativo, ou seja, o meio influencia o modo de agir do líder.

Chiavenato (2001, p. 165) faz as seguintes proposições acerca da abordagem situacional:

- a) Quando as tarefas são rotineiras e repetitivas, a *liderança*, a liderança é limitada e sujeita a controles pelo chefe, que passa a adotar um padrão de liderança próximo ao estilo autocrático.
- b) Um líder pode assumir diferentes *padrões de liderança* para cada um de seus subordinados.
- c) Para um mesmo subordinado, o líder também pode assumir diferentes *padrões de liderança*, conforme a situação envolvida. Em situações em que o subordinado apresenta alto nível de eficiência, o líder pode dar-lhe maior liberdade nas decisões, mas se o subordinado apresenta erros seguidos e imperdoáveis, o líder pode impor-lhe maior autoridade pessoal e menor liberdade de trabalho.

A teoria situacional não é limitada como a teoria dos traços que analisa o líder apenas no que se referem as suas características de personalidade, mas considera o líder como alguém que pode adequar o seu padrão de liderança à situação em que se encontra.

Hersey; Blanchard (1986, p. 107) fala o seguinte a respeito da teoria contingencial, especialmente o modelo idealizado por Fred E. Fiedler:

De acordo com o Modelo Contingencial de Liderança, desenvolvido por Fred E. Fiedler, três variáveis situacionais principais parecem determinar se uma dada situação é favorável aos líderes: 1) suas relações pessoais com os membros do grupo (relações líder-membros); 2) o grau de estruturação da tarefa que o grupo deve realizar (estruturação da tarefa); e 3) o poder e a autoridade que sua posição lhe confere (poder de posição).

Fiedler explica que existem situações onde a influência do líder é mais aceita pelo grupo, e, segundo ele, a mais favorável para um líder influenciar seus liderados é aquela em que o líder é estimado pelos membros apesar de possuir um alto grau de poder e, ainda, define e executa as tarefas de modo bem definido e organizado. Não obstante, a situação menos favorável é aquela em que não há estima do grupo em relação ao seu líder, quando o poder é usado de forma excessiva e abusiva e, mais ainda, compromete estrutura da tarefa a ser realizada.

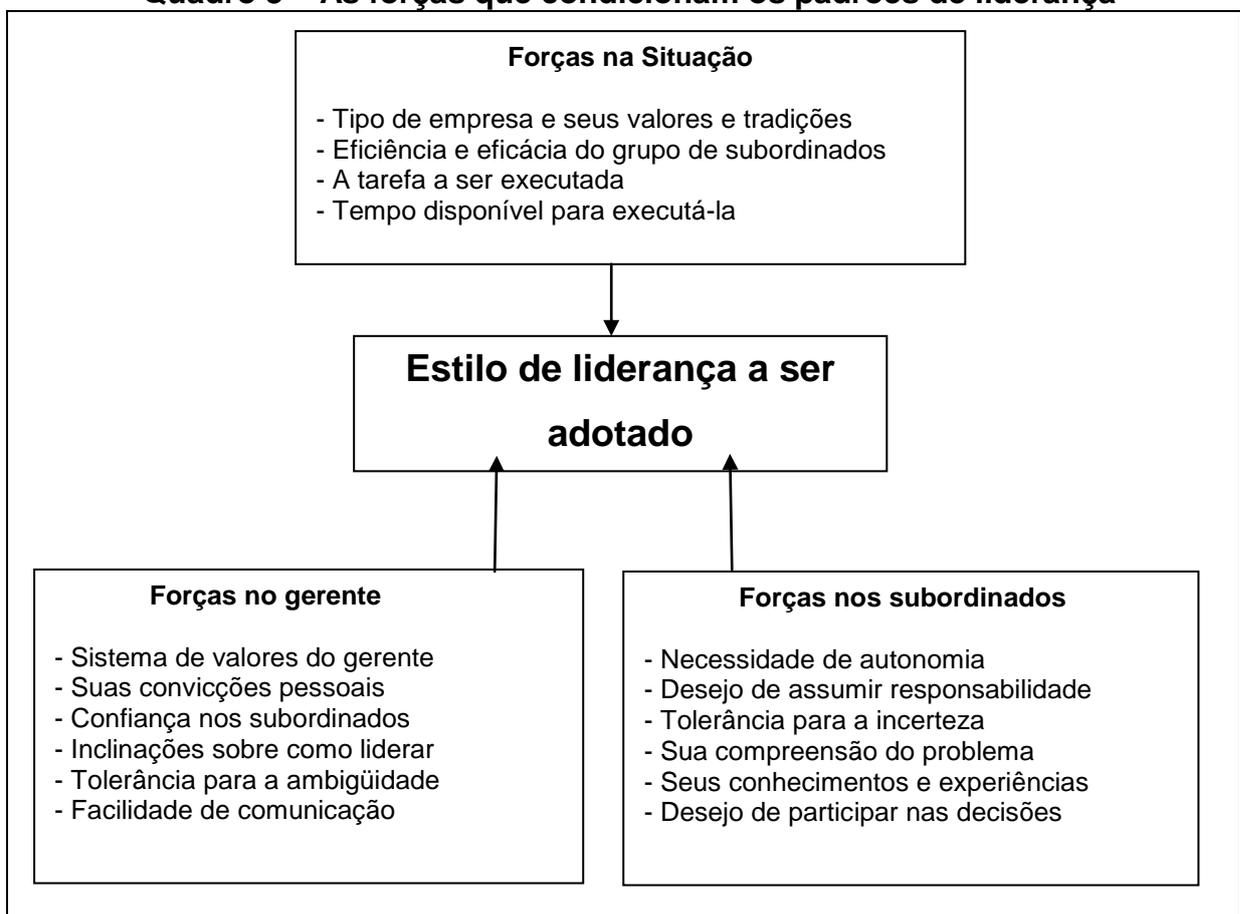
Outra visão sobre a teoria situacional é a de Tannenbaum e Schmidt, no qual Maximiano (2012, p. 297) expõe três critérios propostos por estes autores a fim de avaliar a situação:

- a) O próprio gerente: a forma como líder se comporta é influenciada principalmente por sua formação, conhecimento, valores e experiência. [...]
- b) Os funcionários: as características dos funcionários influenciam a escolha e a eficácia do estilo de liderança. [...]
- c) A situação: o clima da organização, o grupo de trabalho, a natureza da tarefa e a pressão do tempo caracterizam a situação dentro da qual os estilos funcionam com maior ou menor eficácia. [...]

Para Tannenbaum e Schmidt a liderança situacional está baseada nestes três aspectos, que, por sua vez, definem o melhor estilo a ser adotado pelo líder. Isto é, a situação ou o meio em que está inserido define a forma de agir do líder tanto em relação aos seus liderados como em relação à situação em que se encontra.

Chiavenato (2004, p. 462) faz uma demonstração da visão de Tannenbaum e Schmidt sobre a teoria situacional a partir do seguinte quadro:

Quadro 3 – As forças que condicionam os padrões de liderança



Fonte: CHIAVENATO (2004)

3 LIDERANÇA NA ATUALIDADE

Atualmente as organizações estão mais competitivas do que há dez anos, tendo em vista um mercado cada vez mais dinâmico. Esse mercado torna indispensável que as organizações possam suprir as necessidades do mundo atual, pois toda empresa visa o sucesso e o reconhecimento de seus clientes e concorrentes. Isso é bastante desafiador, tendo em vista a diversidade de valores, princípios e vontades existentes, fazendo com as empresas se adaptem a todos os clientes distintos que compõem esse mercado organizacional, uma vez que, o dinamismo tem sido a grande marca desses últimos tempos.

3.1 ATRIBUTOS ESSENCIAIS DO LÍDER

A liderança é uma função desempenhada por alguém que exerce influência sobre um grupo. Ser líder independe de suas qualidades pessoais, como explica Maximiano (2012, p. 286):

No papel de líderes, algumas pessoas são mais eficazes que outras, ou sentem-se mais confortáveis que outras. Algumas parecem desejar mais do que outras desempenhar o papel de liderança, o ter alguma espécie de poder [...] As características individuais importantes para o entendimento dessas diferenças são as habilidades e a motivação. [...]

Ser líder não significa nascer possuindo características que o definam como tal, mas, Maximiano fala na citação acima que as habilidades e a motivação são decisivas para determinar quem está apto para assumir um papel de suma importância nas organizações.

O líder, por vezes é confundido com o gerente. Cabe lembrar que o líder é bem distinto do gerente, Araujo (2008, p. 334-335) faz essa distinção afirmando que “o líder é quem trata de assuntos não palpáveis no âmbito organizacional, enquanto o gestor cuida de pontos concretos”. Para melhor assimilação segue abaixo uma tabela contendo as principais diferenças entre o líder e o gestor:

Quadro 4- Características do gerente e do líder

CARACTERÍSTICAS DO GERENTE	CARACTERÍSTICAS DO LÍDER
<ul style="list-style-type: none"> • Administra • É uma cópia • Mantém • Focaliza o sistema e a estrutura • Baseia-se no controle • Visão de curto prazo • Pergunta como e quando • Olhos na base da organização • Imita • É o clássico bom soldado • Faz as coisas da maneira certa 	<ul style="list-style-type: none"> • Inova • É um original • Desenvolve • Focaliza as pessoas • Inspira confiança • Perspectiva de longo prazo • Pergunta o quê e o porquê • Olhos no horizonte • É original • É sua própria pessoa • Faz as coisas certas

Fonte: CHIAVENATO (2010)

Embora sejam distintos, entretanto, se faz necessário a figura do líder bem como do gerente. Contudo, o papel do líder na organização é fundamental para despertar nos colaboradores a motivação necessária para a execução das tarefas. Apesar de o gerente ser de suma importância para as empresas, não obstante o líder com seu espírito inovador, criativo e focado nas pessoas, caminha de forma mais garantida rumo ao alcance dos objetivos traçados, visto que, a sua influência sobre os liderados é, de certa forma, mais eficaz por estar mais próximo.

Para Lacombe (2012, p. 253-254) o líder possui as seguintes características: “confiança em si, crença no que faz, visão clara de onde quer chegar, capacidade de comunicação e expectativas elevadas e reconhecimento do mérito”. O autor expõe essas características como sendo fundamentais para um bom líder, visto que, o papel do líder é diferenciado dos demais que compõem o grupo pelo fato de possuir algo que o torne distinto.

De acordo com Roberts (2005, p. 209), “são os líderes que informam a direção e motivam os outros a acreditarem nela (organização) e a segui-la”. Ou seja, o interesse dos liderados pela empresa está diretamente ligado à influência que o líder exerce sobre seu grupo. Portanto, mais um papel a ser desenvolvido pela figura do líder dentro das organizações.

3.2 O LÍDER COMO AGENTE MOTIVACIONAL

O papel do líder dentro das organizações além de inovar, criar e instruir seus liderados, ainda deve ser o agente motivador do seu grupo. E isso requer um líder motivado, disposto e animado para realizar suas tarefas.

A palavra motivação deriva do latim *motivus*, *movere*, que significa mover. Maximiano (2007, p. 231) define a motivação da seguinte forma: “Motivação indica o processo pelo qual o comportamento humano é incentivado, estimulado ou energizado por algum tipo de motivo ou razão”.

Em outras palavras Chiavenato (2004, p. 505) expõe o seu pensamento quanto à definição do termo motivação da seguinte maneira: “Motivação é o desejo de exercer um alto nível de esforço direcionado a objetivos organizacionais, condicionados pela habilidade do esforço em satisfazer alguma necessidade individual”.

Observa-se, dessa forma, que a motivação é um processo interno que leva o indivíduo a realizar determinada tarefa. Isto é, para que seja executada qualquer atividade, geralmente, tem-se um motivo que impulsiona as pessoas a buscarem atingir seus objetivos. Pois, se não houver uma razão responsável por instigar o alcance do objetivo, torna-se vaga e desnecessária a busca pelo mesmo.

O líder deve atuar como agente motivador de seus liderados afim de que o seu grupo esteja sempre disposto a executar as tarefas na organização. Ou seja, o líder deve atentar para aquilo que impulsiona cada liderado a estar realizando as atividades, no qual Bergamini (2009, p. 85) faz a seguinte observação:

Devido a inúmeras razões, é indispensável que se tenha bem clara a diferença entre comportamentos motivados e condicionados. O uso ao acaso dessas duas formas de fazer com que as pessoas se movam pode minar a eficácia do líder, por mais que ele esteja realmente imbuído das melhores intenções.

Além do comportamento motivacional que o líder deve assumir, a autora fala sobre o comportamento condicional, fazendo um alerta sobre os cuidados que o líder deve tomar. Pois, além do ambiente organizacional, que é o ambiente interno, existe, ainda, o ambiente externo, e os dois ambientes agem de forma a influenciar cada pessoa em sua individualidade.

O comportamento motivacional, portanto, é quando o líder dá motivos aos liderados com o intuito de despertar o compromisso dos mesmos pela organização de forma livre e espontânea. Contudo, o comportamento condicional acontece quando o líder oferece algum tipo de condição para atrair a atenção dos colaboradores para a empresa, essa condição geralmente dá-se por meio de punição ou promessa de recompensas positivas.

Diante do exposto, observa-se que o posicionamento do líder deve ser feito de modo que não venha prejudicar a sua imagem perante o grupo, pois, o líder é a pessoa no qual representa a empresa diante dos colaboradores e um passo dado de maneira impensada pode trazer danos de difícil reparação, tanto para o líder quanto para o processo produtivo da organização, causando, então retardação ao crescimento e desenvolvimento de ambos envolvidos.

O líder como agente motivacional possui uma importância bastante relevante dentro da organização, pois, a proximidade com os liderados permite o conhecimento mais preciso das necessidades e anseios daqueles que fazem parte do seu grupo e a partir de então, o líder poderá trabalhar os objetivos de seus colaboradores aliados aos objetivos da organização. Isso pode proporcionar resultados de certa forma satisfatórios, principalmente no que se diz respeito ao desenvolvimento da empresa como um todo. Dessa forma, Roberts (2005, p. 208) fala o seguinte:

[...] O sistema de incentivos deve motivar as pessoas específicas que foram atraídas para a empresa, a fim de que elas forneçam a combinação certa de comportamentos necessários para pôr em prática a estratégia e permitir que a empresa atinja suas metas. [...]

4 GALETERIA PINGÃO

4.1 HISTÓRICO DA EMPRESA

A Galeteria Pingão inaugurou sua primeira loja no dia 03 de dezembro de 1970, e no dia 03 de dezembro de 2013 completou 43 anos de tradição em São Luís. O nome PINGÃO foi copiado da revista Playboy que citava um bar com esse nome no Largo do Arouche em São Paulo, o qual o pai do atual proprietário foi visitar em 1969.

Com o desejo de complementar o salário da PRF (Polícia Rodoviária Federal), nasceu a idéia de montar uma mercearia para vender gêneros alimentícios em geral e “pinga”. Antes do pai do atual dono da galeteria trabalhar na PRF, ele trabalhava na Cia. Maranhense de Refrigerantes (Coca-Cola) como chefe de produção, e guardava as caixas de madeira nas quais vinham acondicionadas as tampinhas metálicas, e com esses pedaços de madeiras foi feito uma barraca de 9 metros quadrados (3m x 3m).

Hoje são 12 lojas em São Luís e 01 loja em Fortaleza. A equipe de colaboradores está composta de 89 funcionários, todos com carteira de trabalho, devidamente assinadas, e mais de 40 colaboradores contratados de forma indireta.

Os funcionários são treinados periodicamente, por meio de treinamento agendado anualmente de excelência no atendimento ao público, manipulação de alimentos, além de treinamentos rápidos semanais, através de vídeos em reuniões semanais.

A central de distribuição de galletos localiza-se na loja matriz localizada na Rua Dr Ribamar Pereira, 26, Planalto Aurora, onde possui 03 (três) modernas cozinhas, equipadas com 03 (três) câmaras frigoríficas, sendo 02 (duas) de resfriamento e 01 (uma) de congelamento, onde é processada toda a parte de cocção de frango, manipulação e preparo dos alimentos.

Na cozinha de cocção de frangos são temperados e armazenados, em média, 16.000 frangos por mês, ou seja, 40 toneladas de frango que são distribuídos diariamente na loja matriz e nas 10 filiais de São Luís.

Todos os produtos são criteriosamente selecionados, sendo escolhidos fornecedores que tem o CERTIFICADO DE INSPEÇÃO FEDERAL – CIF, atendendo assim, as exigências da ANVISA.

No ramo de Eventos e Buffet, a Galeteria Pingão trabalha a quase 12 anos no mercado de São Luís, procurando sempre o sucesso do evento e a satisfação dos clientes. Hoje faz eventos de todos os portes, entre eles estão grandes empresas nas quais se destacam: VALE, COCA-COLA, ALUMAR, AMBEV, CEMAR, AMDA E AMASP.

Em 43 anos de muito trabalho, dedicação e sucesso em São Luís, a Galeteria Pingão colhe os frutos que plantou desde dia 03 de dezembro de 1970, e sempre rega essas sementes, com muita determinação, dedicação, trabalho e com muita fé em Deus e a certeza de que, o trabalho com honestidade, qualidade, perseverança e objetividade, o resultado será sempre o sucesso.

A direção da Galeteria Pingão está muito feliz em fazer parte do crescimento da Cidade de São Luís e do Estado do Maranhão.

4.2 OBJETIVOS INSTITUCIONAIS, MISSÃO, VISÃO E VALORES DA GALETERIA PINGÃO

4.2.1 Objetivos Institucionais

Proporcionar satisfação aos clientes, expandir a rede de Galeteria em toda a Ilha, proporcionar maior crescimento profissional aos colaboradores.

4.2.2 Missão

A missão da Galeteria Pingão é oferecer produtos e serviços de qualidade sempre inovando a fim de atender às necessidades dos consumidores, além de zelar pelo bem estar dos que contribuem para o crescimento da empresa.

4.2.3 Visão

Tornar-se referência em frango assado na brasa pelo sabor e atendimento com excelência em curto prazo em São Luís e nos demais municípios que compõem a Ilha.

4.2.4 Valores

Ética, integridade, respeito, responsabilidade, compromisso, profissionalismo, honestidade, dedicação e amor pelo que faz.

5 METODOLOGIA

Esta monografia trata-se de um estudo de campo. Onde, na fundamentação teórica foram utilizados diversos autores de grande conhecimento no que diz respeito à administração, enquanto que o estudo de caso foi realizado através de entrevistas que forneceram dados para análise e sustentaram a discussão do modelo teórico adotado nessa monografia.

As entrevistas foram feitas por meio de dois modelos de questionários: o primeiro modelo (apêndice A), aplicado ao líder e o segundo modelo (apêndice B) aplicado aos colaboradores. Cujo objetivo está voltado para o estilo de liderança adotado pelo líder da Galeteria Pingão, além de analisar a liderança como possível causa do sucesso dessa organização.

O primeiro questionário foi aplicado ao líder, dono da empresa, na qual respondeu as questões e fez as observações que achou necessária. Enquanto que, o segundo questionário foi aplicado em parte dos colaboradores que estão sob supervisão e liderança do sr Valdir Júnior. Do total de 58 colaboradores, foram aplicados 28 questionários que contribuíram para produção deste trabalho.

6 ANÁLISE DE DADOS COLETADOS E ANÁLISE DOS RESULTADOS

Neste capítulo será feita análise dos dados coletados através dos questionários aplicados ao líder da Galeteria Pingão e aos seus liderados. Por meio desses questionários será possível identificar o estilo de liderança adotado e avaliar o comportamento do líder perante os colaboradores.

6.1 ANÁLISE DE DADOS COLETADOS DO QUESTIONÁRIO 1 – LÍDER (APÊNDICE A)

6.1.1. O líder

O líder dessa organização, que está à frente dessa empresa a mais de 15 anos, apesar de não possuir curso de nível superior, de acordo com a resposta assinalada nas questões 2 e 3 do questionário 1 (apêndice A).

O dono da organização considera-se satisfeito quanto a sua posição de líder da Galeteria Pingão, resposta dada a questão 4 do questionário 1 (apêndice A), visto que mantém a empresa no mercado há bastante tempo. Além disso, com seu dinamismo acredita ser sua principal qualidade para a contribuição com o crescimento da organização (questão 5 do questionário 1 - apêndice A). Inclusive, sua atitude é otimista em relação ao crescimento da Galeteria, segundo a resposta apontada na questão 6 do questionário 1 (apêndice A).

E, além disso, acredita possuir características de um “líder ideal”, quanto a isso faz a seguinte citação: *“Lidero minha equipe com divisões de responsabilidades, todos os setores da empresa têm um líder, quando quero cobrar, ou modificar algum setor, me dirijo primeiro ao líder daquele setor, sempre procurando colher idéias da própria equipe, e dividir tarefas para executá-las. Minha equipe trabalha sempre motivada por alguma coisa, sempre procuro uma forma de motivá-los”*.

6.1.2 O líder e seus liderados

A relação entre líder e liderados é decisiva para que a organização possa alcançar seus objetivos, diante disso, o líder adota um estilo democrático de liderança (questão 8 do questionário 1 - apêndice A), pois, segundo ele, faz reuniões

frequentemente (questão 7 do questionário 1 - apêndice A) onde “*considera a opinião dos colaboradores no processo decisório, permitindo que o funcionário tenha liberdade para se posicionar e expor suas idéias e opiniões, bem como, demonstra interesse pelas idéias dadas pelos colaboradores, e, ainda, atua como orientador na execução das tarefas*”.

Além disso, também atua como principal incentivador de seus liderados através de um nível de comunicação amplo (resposta das questões 9 e 11 do questionário 1 - apêndice A), além de “*demonstrar interesse pelo estado físico e mental dos colaboradores, busca estreitar o relacionamento com os colaboradores, interessa-se em saber os objetivos pessoais que os colaboradores almejam*”.

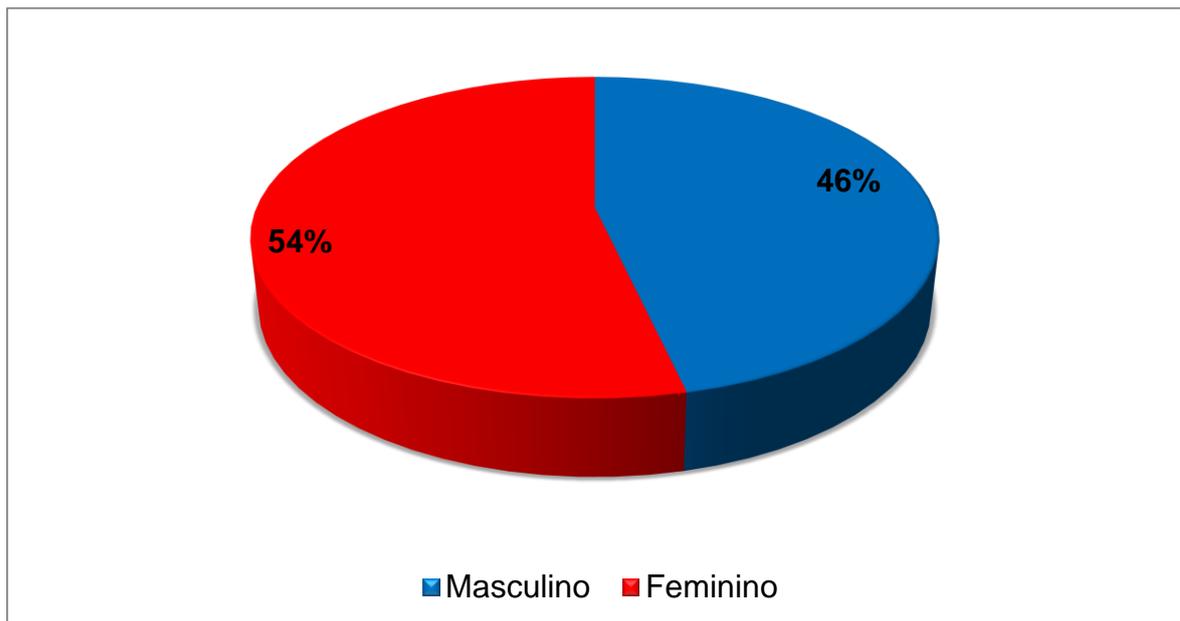
O líder da Galeteria Pingão busca um estreito relacionamento com seus funcionários a fim de mantê-los sempre motivados, visto que a motivação é responsável por impulsionar e instigar o indivíduo a executar determinadas tarefas. E dentro da organização é importante manter os colaboradores motivados para o seu desempenho seja o mais satisfatório possível. De tal modo, o proprietário declara que “*o colaborador é a peça principal para o sucesso de uma empresa, é ele que nos representa perante aos nossos clientes, temos que tratá-los muito bem*”.

6.2 ANÁLISE DE DADOS COLETADOS DO QUESTIONÁRIO 2 – COLABORADOR (APÊNDICE B)

O questionário 2 - colaborador (apêndice B) foi aplicado com 28 funcionários, representando assim a amostragem de um universo definido pelo total de 58 colaboradores liderados pelo líder da organização, ou seja, a quantidade amostral corresponde a 48,28% do universo. Depois de aplicados os questionários (apêndice B), obteve-se os seguintes resultados:

Demonstrada a representação da quantidade de funcionários que responderam o questionário (apêndice B) de acordo com o sexo (GRAF. 1), observa-se que de um total de 28 colaboradores (quantidade da amostra), 15 são do sexo feminino e 13 são do sexo masculino. Isso mostra que dos 28 funcionários que colaboraram com o estudo de caso, 54% são do sexo feminino e 46% são do sexo masculino.

Gráfico 1 – Sexo

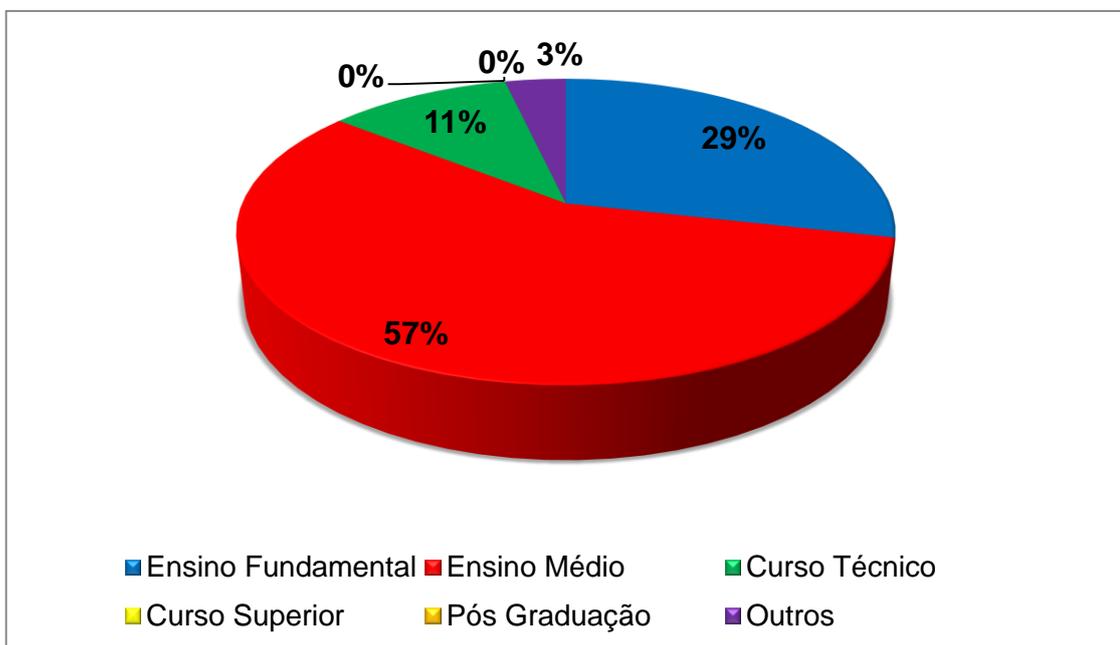


Fonte: Dados da pesquisa

(1) Número de funcionários segundo o sexo.

Do nível de escolaridade dos colaboradores que responderam ao questionário (apêndice B), verifica-se que do universo de 28 funcionários, 16 possuem ensino médio, 8 ensino fundamental, 3 curso técnico e 1 informou a opção “outros” não definindo assim, seu grau de escolaridade (GRAF. 2). Logo, em porcentagem temos: 57% dos colaboradores possuem ensino médio, 29% ensino fundamental, 11% curso técnico e 3% não definiu seu grau de escolaridade.

Gráfico 2 – Grau de escolaridade

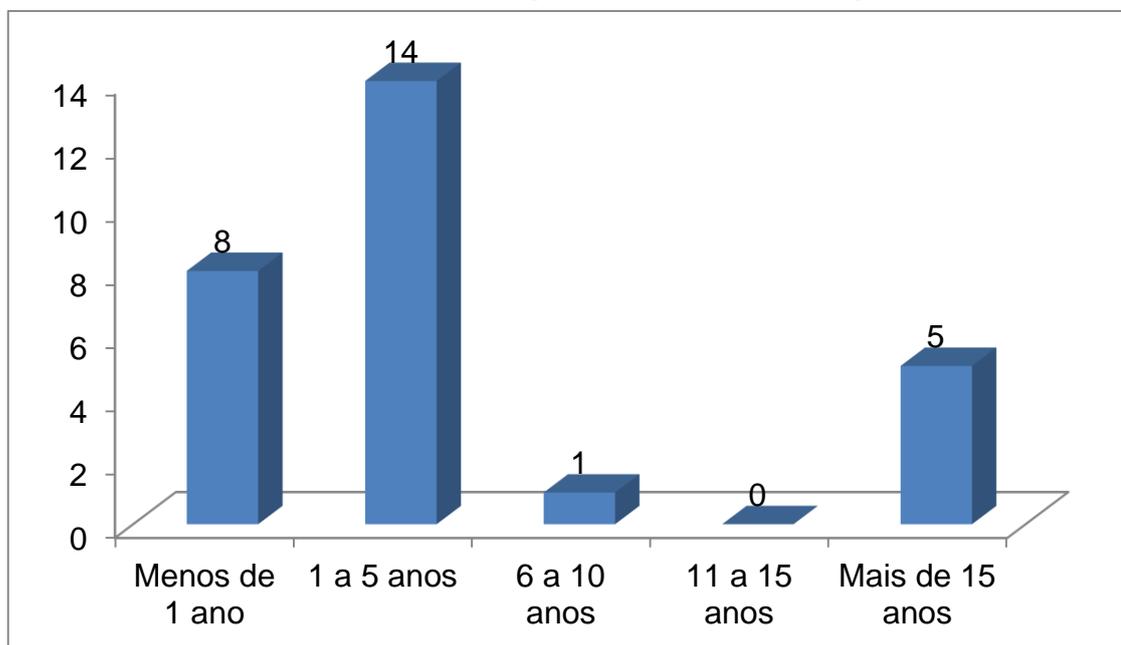


Fonte: Dados da pesquisa

(2) Número de funcionários segundo o grau de escolaridade

Na demonstração do número de respostas quanto ao tempo de trabalho na Galeteria Pingão (GRAF. 3), nota-se que a maioria dos funcionários que responderam ao questionário (apêndice B) está na empresa no período de tempo de 1 a 5 anos, ou seja, 14 colaboradores (50%), já no período de menos de 1 ano, 8 funcionários (28,58%), com mais de 15 anos de trabalhos prestados a organização, 5 colaboradores (17,85%), e no período de 6 a 10 anos, apenas 1 funcionário (3,57%).

Gráfico 3 – Tempo de trabalho na empresa

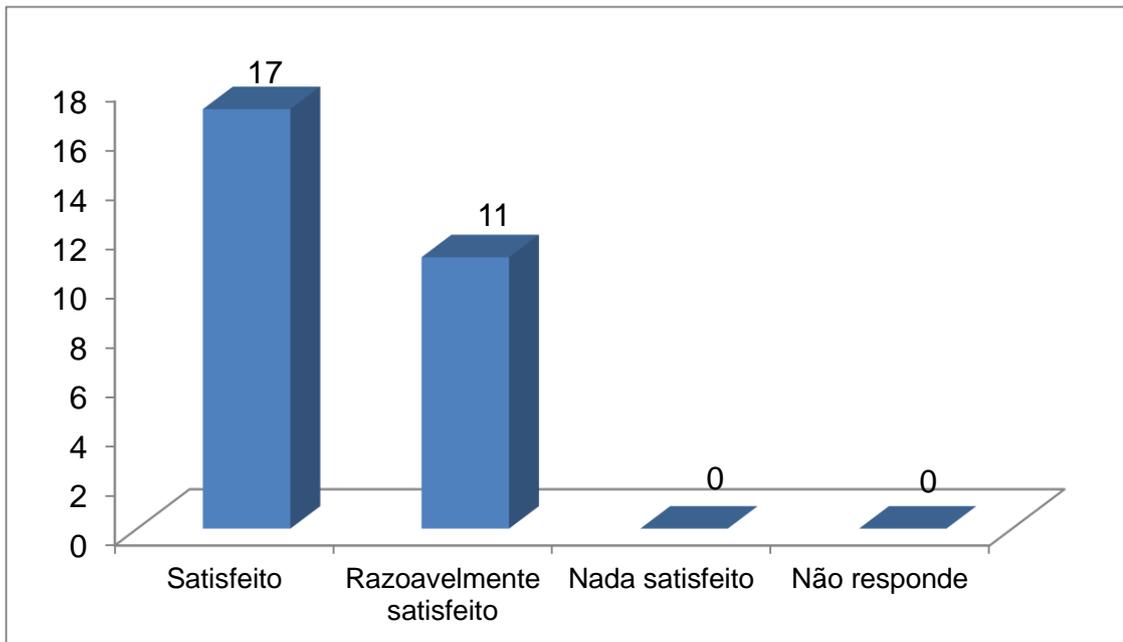


Fonte: Dados da pesquisa

(3) Número de respostas segundo o tempo que trabalham na empresa.

No nível de satisfação do colaborador enquanto funcionário da Galeteria Pingão (GRAF. 4), observa-se que 60,71% (17 funcionários) dos colaboradores estão satisfeitos e 39,29% (11 funcionários) estão razoavelmente satisfeitos quanto ao fato de trabalharem na organização.

Gráfico 4 – Nível de satisfação do colaborador

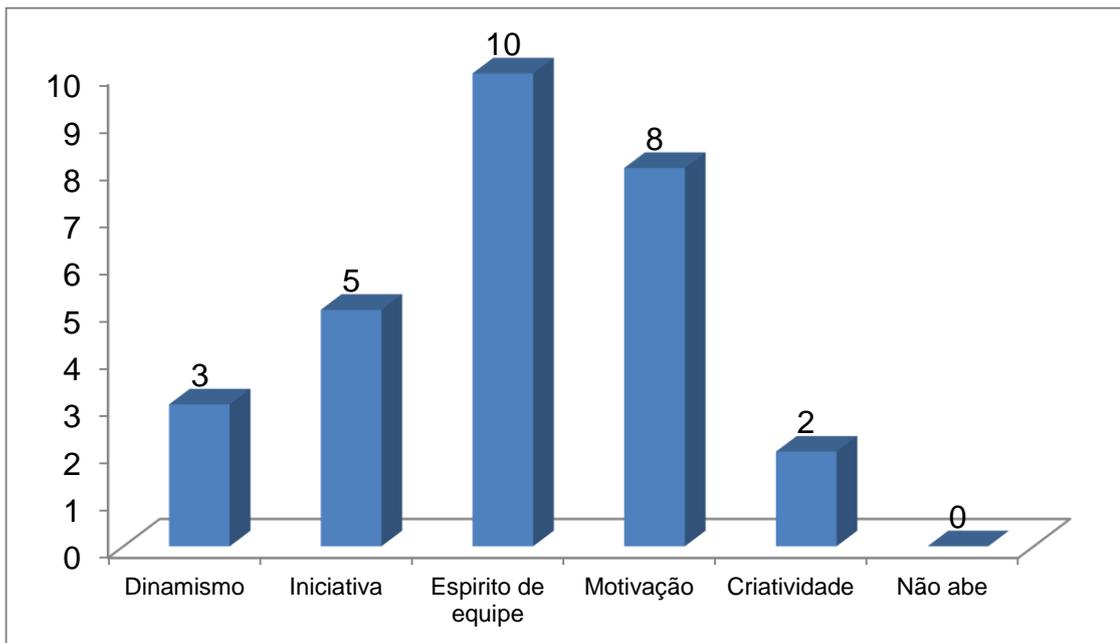


Fonte: Dados da pesquisa

(4) Número de entrevistados segundo a forma que se sentem sendo colaborador da empresa.

Ao Destacar as qualidades dos funcionários que podem contribuir para o crescimento da empresa (GRAF. 5), obteve-se que 10 funcionários contribuem com seu espírito de equipe, 8 com sua motivação, 5 com iniciativa, 3 com dinamismo e 2 com criatividade. Então, temos que 35,71% dos colaboradores contribuem com seu espírito de equipe, 28,58% com sua motivação, 17,85% com iniciativa, 10,71% com dinamismo e 7,15% com criatividade.

Gráfico 5 – Qualidades que contribuem para o crescimento da empresa

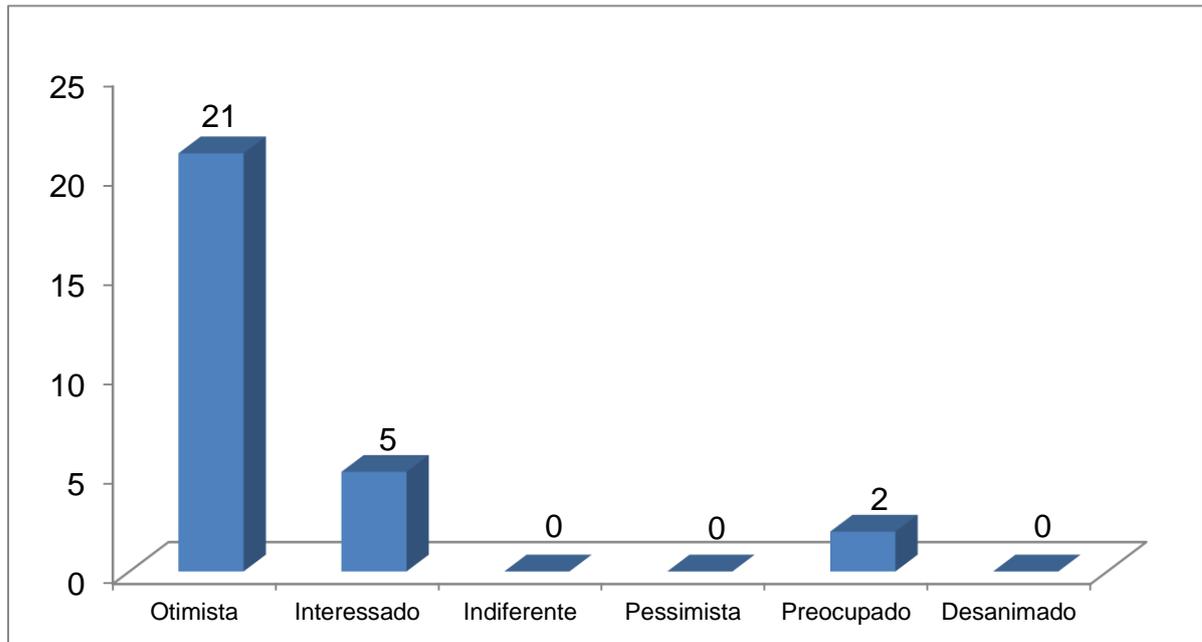


Fonte: Dados da pesquisa

(5) Número de entrevistados segundo sua qualidade que acreditam ser a de maior contribuição para o crescimento da empresa.

O Gráfico 6 é a demonstração do sentimento de cada funcionário em relação ao crescimento da empresa. Logo, obtivemos que a maioria dos colaboradores que responderam ao questionário (apêndice B) se sente otimista quanto ao crescimento da organização, num total de 21 (75%) colaboradores, 5 (17,85%) sentem-se interessados e 2 (7,15%) informaram que sentem-se preocupados.

Gráfico 6 – Sentimento em relação ao crescimento da empresa

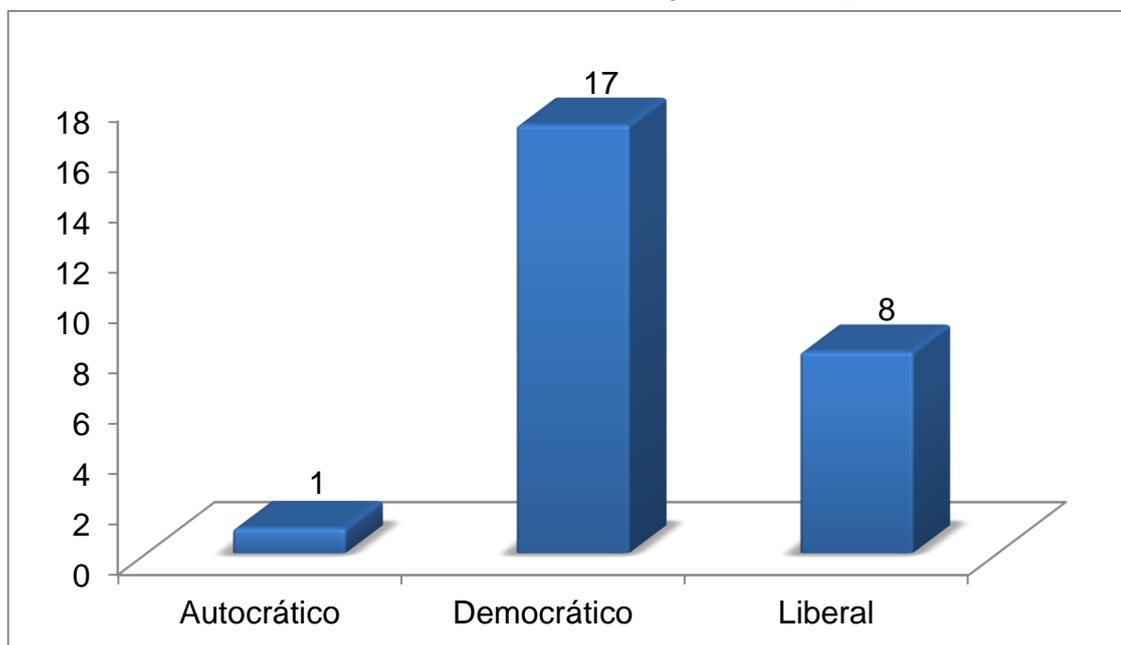


Fonte: Dados da pesquisa

(6) Número de entrevistados segundo a forma que se sentem em relação ao crescimento da empresa.

O Gráfico 7 é a demonstração do estilo de liderança adotado pelo líder de acordo com a visão dos colaboradores. Nesse caso, percebe-se que 17 funcionários consideram o seu líder democrático, entretanto, 8 o consideram liberal, e, 1 colaborador o considera autocrático. Dessa forma, em uma linguagem percentual temos que 60,71% caracterizam o estilo de estilo de liderança adotado pelo líder da Galeteria Pingão como sendo o democrático, 28,58% como sendo liberal e 10,71% caracteriza como sendo autocrático.

Gráfico 7 – Estilo de liderança adotado pelo líder

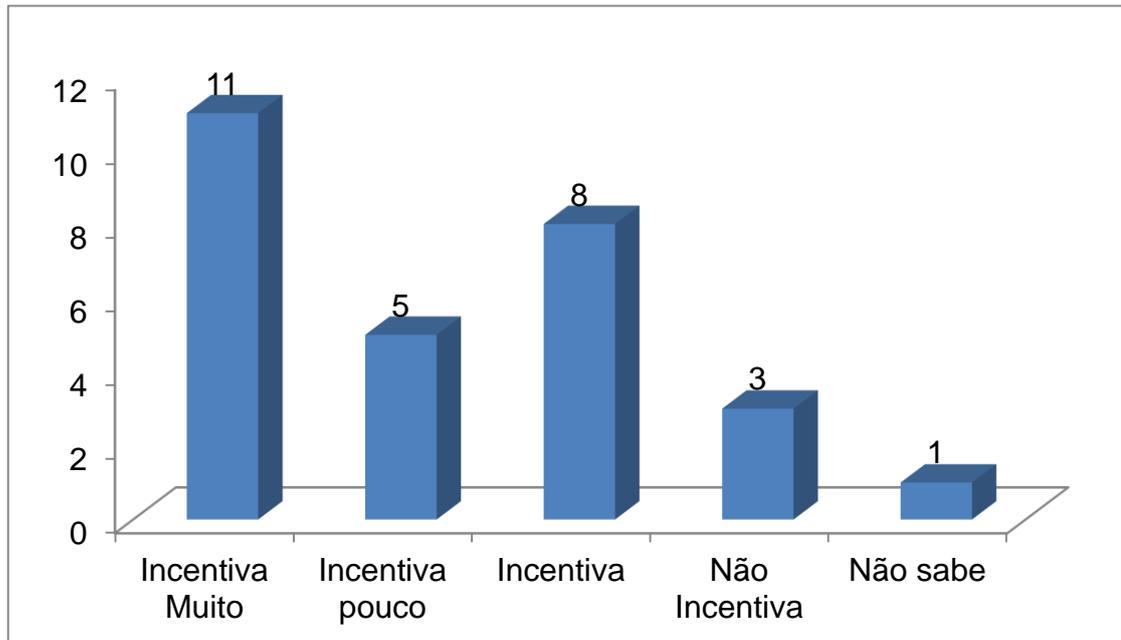


Fonte: Dados da pesquisa

(7) Número de respostas dos entrevistados segundo o estilo de liderança do líder da empresa.

No Gráfico 8 observa-se a intensidade de incentivo dado pelo líder . Assim, tem-se que 11 funcionários afirmam que o líder incentiva muito, já 8 colaboradores asseguram que líder apenas incentiva, entretanto, 5 concordam que o líder incentiva pouco, contudo, 3 colaboradores dizem que não há incentivo, e 1 não optou por responder.

Gráfico 8 – Intensidade de incentivo do líder

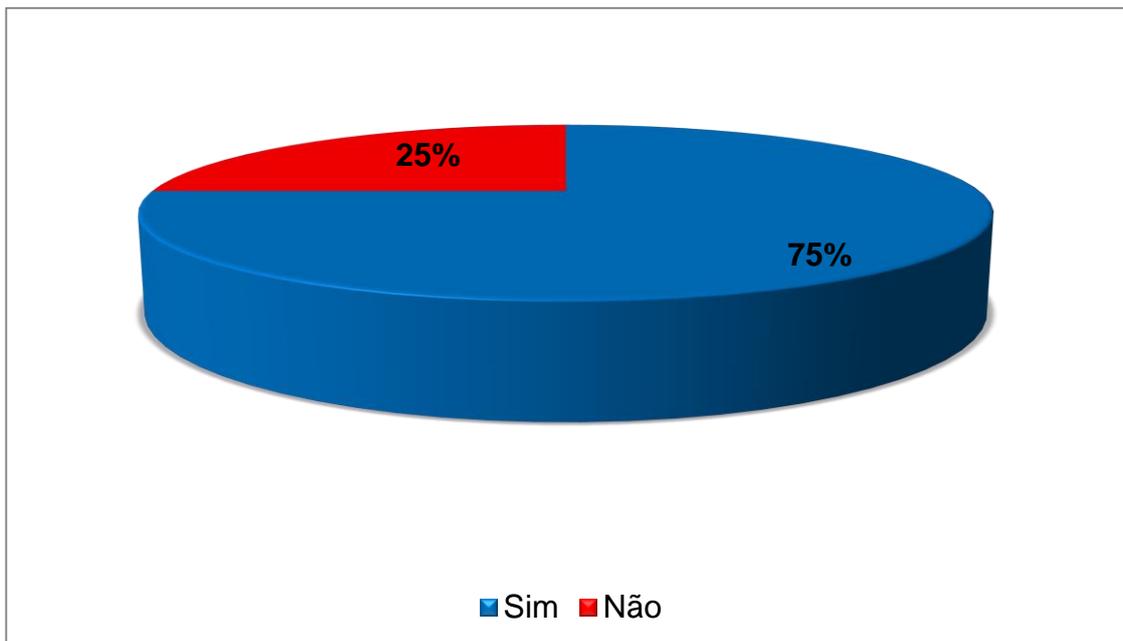


Fonte: Dados da pesquisa

(8) Número de entrevistados que classificaram o nível de incentivo do líder da empresa.

O nono gráfico é a demonstração da opinião dos colaboradores quanto às características do líder como um “líder ideal”. Logo, temos um resultado onde dos 28 que responderam o questionário (apêndice B), 21 acreditam que o seu líder possui características de um “líder ideal”, esse número corresponde a 75% da amostra, enquanto isso, 7 funcionários discordam em não acreditar que o seu líder possua características de um “líder ideal”, representando, assim, 25% da amostra.

Gráfico 9 – Características de um “líder ideal”

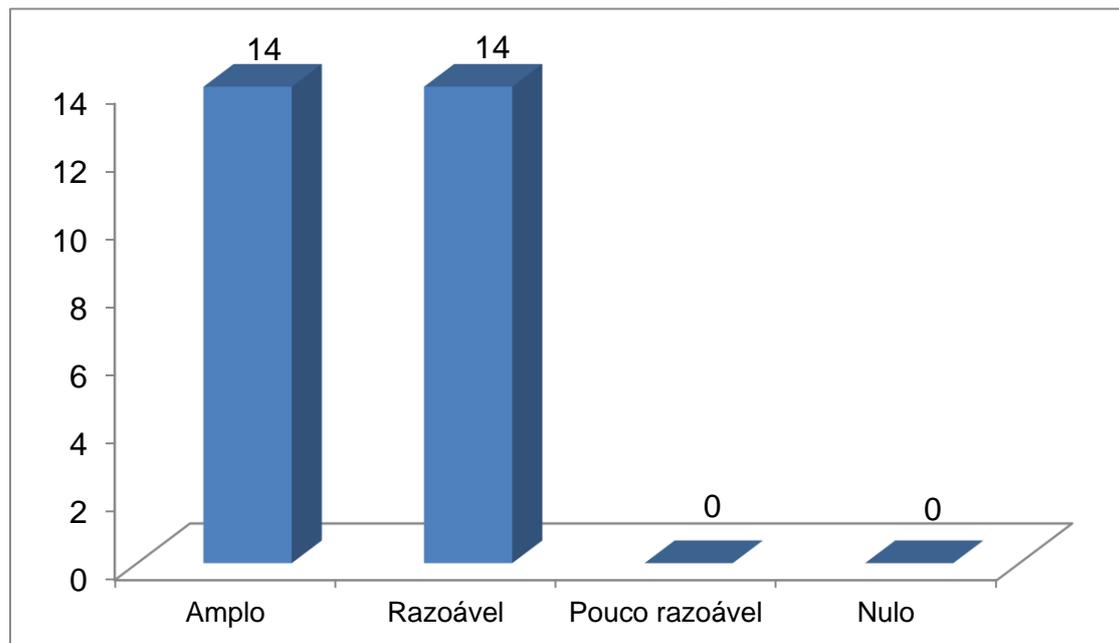


Fonte: Dados da pesquisa

(9) Número de respostas dos entrevistados quando perguntados se acreditavam que seu líder possui características de um “líder ideal”.

O Gráfico 10 trata do nível de comunicação entre o líder e os seus liderados. Observa-se, então, que 50% (14) dos colaboradores asseguram que existe uma comunicação ampla entre o líder e seus liderados, contudo, a mesma quantidade de funcionários (14= 50%) afirma que a comunicação é razoável entre o líder e seus liderados.

Gráfico 10 – Nível de comunicação do líder



Fonte: Dados da pesquisa

(10) Número de respostas segundo a classificação do nível de comunicação do líder.

No final do questionário 2 – colaborador (apêndice B) abriu-se espaço para que fosse acrescentado algo sobre o líder, como pode ser observado no Quadro 5.

Quadro 5 – Observações dos colaboradores a respeito do líder

Ele deve dar mais incentivo aos seus funcionários
Faz mais cobranças do que elogios por mais que o trabalho seja bem feito.
Possui garra, tem bastante competência no que faz e trata os outros com respeito.

Fonte: Dados da pesquisa

6.3 ANÁLISE DOS RESULTADOS

Este capítulo pretende apresentar a análise dos resultados obtidos através dos questionários (apêndices A e B) aplicados aos colaboradores e ao líder da organização.

A satisfação é um ponto bastante importante quando se coloca em discussão a relação líder e empresa e empresa e colaborador. De acordo com os questionários aplicados (apêndices A e B), observa-se que o líder se sente satisfeito no cargo em que se encontra, bem como a maioria dos colaboradores. Percebe-se, então, um clima harmônico no ambiente de trabalho.

Seguindo a análise, nota-se que a qualidade mais utilizada como contribuição para o crescimento da empresa é o espírito de equipe, isso demonstra que há uma interação relevante entre os funcionários. Já o líder aponta o dinamismo como sua principal característica para a contribuição com o crescimento da empresa. Ainda analisando o crescimento da empresa de acordo com a visão dos colaboradores e do líder, percebe-se que tanto o líder quanto a maioria dos funcionários mostram-se otimistas quanto ao crescimento da Galeteria Pingão.

Segundo Maximiano (2007, p. 288), “o líder orientado para as pessoas acredita que o processo administrativo deve procurar criar um clima em que as pessoas sintam-se confortáveis”. Diante disso, o líder considera-se democrático quanto ao seu estilo de liderar e essa informação foi de certa forma, confirmada pela maioria dos colaboradores que responderam ao questionário 2 – colaborador (apêndice B). Verifica-se também que o lado democrático do líder é evidenciado quando 39% dos funcionários que responderam ao questionário (apêndice B) informaram que o líder incentiva muito e 29% confirmaram que o líder incentiva. Dessa forma, percebe-se a proximidade do líder com seus funcionários.

A comunicação mostra-se relevante para que haja desenvolvimento e interação entre os membros que compõem a organização. Na Galeteria Pingão o líder acredita possuir um nível de comunicação ampla com seus liderados, porém, 50% dos colaboradores apontaram um nível de comunicação ampla entre o líder e os seus liderados, e os outros 50% apontaram um nível de comunicação razoável, na relação líder e liderada.

Quanto ao modelo de líder, estudos mostram que não existe um padrão que defina o “líder ideal”, pois, cada pessoa possui particularidades que o distinguem dos demais. Entretanto, para Lacombe (2012, p. 253-254) o líder possui as seguintes características: “confiança em si, crença no que faz, visão clara de onde quer chegar, capacidade de comunicação e expectativas elevadas e reconhecimento do mérito”. Embora não sendo uma fórmula, contudo, o líder deve ter algumas características que o definam como tal. E partindo dessa análise, 75% dos colaboradores ratificaram que o seu líder possui características de um “líder ideal”.

Diante do exposto, podemos afirmar que o estilo de liderança adotado pelo líder da Galeteria Pingão é o democrático, visto que o mesmo possui uma visão voltada para as pessoas.

De acordo com Roberts (2005, p. 209), “são os líderes que informam a direção e motivam os outros a acreditarem nela (organização) e a segui-la”. Diante disso, nota-se que o líder da Galeteria Pingão incentiva os seus liderados a crescer profissionalmente motivando-os a desempenhar seu papel como colaborador de forma eficiente. Isso proporciona maior satisfação aos clientes e, conseqüentemente, destaque da empresa no mundo organizacional.

7 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O mundo organizacional tornou cada vez mais exigente ao longo dos anos, isso proporcionou às empresas uma busca insistente pela eficiência e a eficácia quanto aos seus produtos e serviços oferecidos aos consumidores. Conseqüentemente, tudo isso está ligado ao ambiente interno da empresa, o que envolve os colaboradores de forma geral. Daí, então, surge uma figura de extrema importância para garantir o bom desempenho dos colaboradores, o líder.

O líder é um influenciador, sejam com suas palavras ou ações, os seus liderados tendem a seguir aquilo que é estabelecido por seu líder. Isto é, o papel do líder é fundamental para o bom desempenho de seus liderados. E para que haja harmonia no local de trabalho é necessário que o líder seja motivado a ponto de transferir essa motivação a sua equipe. Ou seja, uma equipe motivada trabalha para alcançar os objetivos e metas traçadas pela liderança.

A partir do estudo feito na Galeteria Pingão, comprovou-se que a liderança é um fator de sucesso empresarial tendo em vista que o líder adota o estilo democrático para liderar seus colaboradores, ou seja, um estilo onde as pessoas são o foco e não a tarefa. Não somente pelo estilo de liderança adotado, mas pelo relacionamento que o líder busca ter com seus liderados a fim de que haja melhor desempenho e satisfação dos clientes.

Dessa forma, pretendeu-se com esse trabalho acrescentar à empresa uma ferramenta que possa ser utilizada para a melhoria do seu desenvolvimento no mundo organizacional, fazendo uma observação no que diz respeito à comunicação que deve ser repensada pelo líder, tendo em vista que as opiniões entre os colaboradores se dividiram em 50%, pondo em dúvida se a comunicação é ampla ou razoavelmente ampla entre o líder e os seus liderados. Em relação à intensidade de incentivo do líder para com os funcionários, é bom que seja analisada com certo cuidado procurando conhecer melhor os colaboradores a fim de determinar com mais precisão o que realmente os incentiva. Diante disso, conclui-se este trabalho com a intenção de contribuição para crescimento da Galeteria Pingão. Constituindo-se através do diagnóstico e análise realizados, uma importante ferramenta gerencial de administração de recursos humanos na empresa.

REFERÊNCIAS

- ARAUJO, L. C. G. de. **Gestão de Pessoas: estratégias e integração organizacional**. 1ªed. São Paulo, Atlas. 2008.
- BERGAMINI, C. W. **Liderança: administração do sentido**. 2ª ed. São Paulo. Atlas, 2009.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Administração nos Novos Tempos**. 2ªed. Rio de Janeiro, Elsevier. 2004.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Comportamento Organizacional: a dinâmica do sucesso das organizações**. 2ªed. Rio de Janeiro, Elsevier. 2010.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Teoria Geral da Administração**. 6ªed. Rio de Janeiro, Elsevier. 2001.
- HAMPTON, David R. **Administração Contemporânea**. 3ªed. São Paulo, Pearson Makron Books. 2005.
- HERSEY, Paul; BLANCHARD, Kenneth H. **Psicologia Para Administradores: a teoria e as técnicas da liderança situacional**. [tradução e revisão técnica: Equipe do CPB – Edwino A. Royer]. 14ª reimpressão, 2010. São Paulo. EPU. 1986.
- LACOMBE, Francisco. **Recursos Humanos: princípios e tendências**. 2ªed. São Paulo, Saraiva. 2012.
- MAXIMIANO, Antônio Cesar Amaru. **Teoria Geral da Administração**. Edição compactada. São Paulo, Atlas. 2007.
- MAXIMIANO, A.C.A. **Teoria Geral da Administração: da revolução urbana a revolução digital**. 7ªed. São Paulo, Atlas. 2012.
- MAXIMIANO, A. C. A. **Introdução à Administração**. 7ªed. São Paulo, Atlas. 2007.
- ROBERTS, John. **Teoria das Organizações: redesenho organizacional para o crescimento e desempenho máximos**. [tradução: Ana Beatriz Tavares e Daniela Lacerda], Rio de Janeiro, Campus. 2005.

APÊNDICE

APÊNDICE A - QUESTIONÁRIO 1: LÍDER

Este questionário é parte integrante de uma monografia cujo tema é: Liderança Como Fator de Sucesso Empresarial – Estudo de caso Galeteria Pingão, e tem por objetivo recolher informações para dar embasamento ao estudo de caso. O questionário é anônimo, ou seja, não há necessidade de identificação nominal.

Marque com um **X** uma das alternativas das questões abaixo:

1- Sexo:

Masculino Feminino

2- Grau de escolaridade:

Ensino Fundamental Ensino Médio Curso Técnico

Curso Superior Pós-Graduação Outros

3- Há quanto tempo lidera Galeteria Pingão?

Menos de 1 ano De 1 a 5 anos De 6 a 10 anos

De 11 a 15 anos Mais de 15 anos

4- Como líder da Galeteria Pingão você se sente:

Satisfeito Razoavelmente satisfeito

Nada satisfeito Não responde

5- Qual das suas qualidades você acredita contribuir mais com o crescimento da organização?

Dinamismo Espírito de Equipe Motivação

Iniciativa Criatividade Não sabe

6- Como você se sente em relação ao crescimento da empresa?

Otimista Interessado Indiferente

Preocupado Pessimista Desanimado

7- Com que frequência são realizadas reuniões com os colaboradores?

Frequentemente Ocasionalmente Raramente

Nunca realizou Não se lembra

8- Dentre os estilos de liderança citados abaixo, qual lhe caracteriza mais?

Autocrático Democrático Liberal

9- Você acredita incentivar os colaboradores com que intensidade?

Incentiva Muito Incentiva Pouco Incentiva

Não Incentiva Não sabe

10- Você acredita possuir características de um “líder ideal”?

Sim Não

11- Quanto à comunicação, qual o seu nível com os colaboradores?

Amplo Razoável Pouco razoável

Nulo

12- Gostaria de acrescentar algo sobre a sua liderança?

Sim Não

APÊNDICE B - QUESTIONÁRIO 2: COLABORADOR

Este questionário é parte integrante de uma monografia cujo tema é: Liderança Como Fator de Sucesso Empresarial – Estudo de caso Galeteria Pingão, e tem por objetivo recolher informações para dar embasamento ao estudo de caso. O questionário é anônimo, ou seja, não há necessidade de identificação nominal.

Marque com um **X** uma das alternativas das questões abaixo:

1- Sexo:

Masculino Feminino

2- Grau de escolaridade:

Ensino Fundamental Ensino Médio Curso Técnico

Curso Superior Pós-Graduação Outros

3- Há quanto tempo trabalha na Galeteria Pingão?

Menos de 1 ano 1 a 5 anos 6 a 10 anos

11 a 15 anos Mais de 15 anos

4- Como colaborador da Galeteria Pingão você se sente:

Satisfeito Razoavelmente satisfeito

Nada satisfeito Não responde

5- Qual das suas qualidades você acredita contribuir mais com o crescimento da empresa?

Dinamismo Iniciativa Espírito de equipe

Motivação Criatividade Não sabe

6- Como você se sente em relação ao crescimento da empresa?

Otimista Interessado Indiferente

Pessimista Preocupado Desanimado

7- Como você caracteriza o estilo de liderança adotado pelo seu líder?

Autocrático Democrático Liberal

8- Qual a intensidade de incentivo do seu líder?

Incentiva Muito Incentiva Pouco Incentiva

Não Incentiva Não sabe

9- Você acredita que o seu líder possui características de um “líder ideal”?

Sim Não

10- Qual o nível comunicação do seu líder?

Amplo Razoável Pouco razoável

Nulo

11- Gostaria de acrescentar algo sobre o seu líder?

Sim Não